

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Досліджено теоретичні засади, особливості сутності управління персоналом, найважливіші складові елементи основних аспектів. Визначено основні етапи, функції, мету і напрямки управління персоналом на підприємстві. Розглянуто можливості досягнення найбільшої ефективності діяльності підприємства та взаємозв'язок і вплив управління персоналом на досягнення такої ефективності. Запропоновано структуру служби управління персоналом визначати характером і розмірами підприємства, особливостями виробничої діяльності

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні та закордонні науковці Б.М. Андрушкін, К.А. Волкова, М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, С.М. Клименко, О.Є. Кузьмін, О.С. Коцюба, Г.О. Швиданенко, С.Ф. Покропивний, Е.С. Стоянова, А.В. Шегда вивчали і вивчають питання, що пов'язані з формуванням теоретичних засад сутності “управління персоналом”, але не в повній мірі досліджено вплив управління персоналом на ефективність системи управління підприємством.

Метою статті є дослідження теоретичних засад сутності управління персоналом її найважливіші складові елементи; основні етапи і напрямки управління персоналом на підприємстві.

Результати. Сьогодні всі розуміють, що для того, щоб розвиватися, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність підприємства, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових, інформаційних, технологічних і головне – людських. Коли підприємство дійсно турбується про людей, його загальна філософія, клімат і настрої обов'язково відбивається на результатах.

Управління персоналом – це діяльність підприємства, яка спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей, як підприємства, так і особистих.

З цього випливає, що поняття “управління персоналом” має два основних аспекти:

- 1) функціональний;
- 2) організаційний.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання таких найважливіших елементів:

- визначення загальної стратегії;
- планування потреби підприємства у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;
- залучення, відбір та оцінка персоналу; підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- система просування по службі (управління кар'єрою);
- звільнення персоналу;
- побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;

- політика заробітної плати та соціальних послуг;
- управління витратами на персонал.

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи підприємства, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Підприємство або його персонал є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності. Ось чому персоналом треба управляти на основі найважливіших аспектів теорії і практики менеджменту.

Менеджмент персоналу – це діяльність на підприємствах, яка спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей.

Менеджмент персоналу має такі особливості:

– менеджмент персоналу спрямований більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Він надає більше значення вирішенню проблем підприємства і поставлених завдань за умови сприяння розвитку всього персоналу і кожного окремого працівника, створення необхідних умов для праці.

1. Програми забезпечення рівних можливостей зайнятості
2. Аналіз робочих процесів і їх планування
3. Планування використання трудових ресурсів
4. Набір персоналу
5. Відбір персоналу
6. Визначення заробітної плати і пільг
7. Профорієнтування і адаптація
8. Практичне навчання персоналу
9. Оцінка виконання роботи
 - а) підвищення, пониження по службі;
 - б) переведення, звільнення;
 - в) просування по службі.
10. Безпека, здоров'я
11. Трудові відносини
12. Дисципліна, контроль, оцінка дій персоналу
13. Розпорядок роботи
14. Умови праці

Основні етапи і напрямки управління персоналом на підприємстві:

– менеджмент персоналу є індивідуально зорієнтованим на кожного працівника як особистість і надає послуги по задоволенню індивідуальних потреб;

– менеджмент персоналу зорієнтований на майбутнє. Він допомагає підприємству забезпечувати його професійними кадрами, а це враховується при розробці стратегічних цілей.

Спираючись на теоретичні засади менеджменту, можна визначити, що процес управління персоналом включає такі функції: планування; організація; керівництво; контроль; регулювання.

У сучасній ринковій економіці розвинутих країн світу широко розповсюджені такі: людські ресурси, трудові ресурси, персонал і поняття управління людськими ресурсами, управління трудовими ресурсами, управління персоналом.

Досвідчені менеджери добре розуміють, що для того, щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток підприємства, вони повинні оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки у матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські. Вони знають, що тільки люди дозволяють підприємству жити і виживати. Навіть найбільш капіталомісткі, добре сконструйовані підприємства вимагають людей, які б приводили їх у рух. Люди обмежують або збільшують силу і слабкість підприємства. Поточні зміни в оточуючому середовищі часто пов'язані зі змінами у сфері персоналу, таких як освіта, ставлення до роботи тощо.

Всі ресурси оцінюються у грошовому виразі, а людська праця потребує додаткових критеріїв оцінювання. Необхідна така оцінка людських ресурсів, яка б поєднала цінність грошей і людські активи підприємства.

Без людей немає підприємства. Без необхідних спеціалістів жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей і вижити. Тому люди на підприємстві мають визначену вартість.

Великі зрушення у кадровій роботі викликало впровадження нових технологій у менеджменті на основі системного підходу у вирішенні управлінських завдань. Нові технології кадрового менеджменту отримали назву "управління людськими ресурсами", яке потім увійшло в систему стратегічного менеджменту, а функція управління персоналом стала контролюватися вищими посадовими особами підприємства.

Характерні особливості управління персоналом і управління людськими ресурсами показані у табл. 1.

Управління людськими ресурсами є ефективним, якщо на підприємствах дотримуються таких умов:

1. Здійснюється індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту та ротації кадрів;
2. Використовуються гнучкі системи організації робіт, автономні робочі групи;
3. Система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетенції працівників;
4. Використовується високий рівень участі працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень;
5. Здійснюється практика делегування повноважень підлеглим.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика управління персоналом і управління людськими ресурсами

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
1	2
1. Зорієнтовано на потреби персоналу	1. Зорієнтована на потреби самої організації в робочій силі
2. Розглядає діючий кадровий потенціал підприємства	2. Розглядає персонал з точки зору наявних та нових робочих місць на підприємстві
3. Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом	3. Активна стратегічна політика управління людськими ресурсами
4. Кадрову політику підприємства здійснює служба управління персоналом	4. Кадрову політику здійснює служба персоналу і лінійні менеджери організації. Створюється інтегрована система кадрового менеджменту для ефективної реалізації кадрової політики

Продовження табл. 1

1	2
5. Система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності підприємства	5. Система кадрового менеджменту зорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом
6. Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал	6. Спрямована на довгострокові інвестиції у людський капітал, що забезпечує постійний професійний ріст кадрів, покращення умов праці
7. Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках	7. Увага кадрового менеджменту зосереджується на управлінському апараті, компетентності менеджерів та спеціалістів
8. Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконану роботу	8. Передбачає сильну адаптивну організаційну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, прагнення всіх працівників підприємства зробити його конкурентоспроможним

У ринковій економіці завдання будь-якого підприємства є вижити у конкурентній боротьбі. Управління персоналом – діяльність, яка служить гарантією того, що підприємство буде життєдіяльним і буде розвиватися.

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність.

За кожним з критеріїв повинні досягатись визначені цілі.

Для того, щоб підприємство ефективно працювало необхідно мати три вирішальних елементи:

- завдання і стратегію її виконання;
- організаційну структуру;
- систему управління персоналом.

Поточні зміни на підприємстві часто пов'язані зі змінами у персоналі, його ставленні до роботи. Функція управління персоналом полягає в тому, щоб вжити заходів у зв'язку з цими змінами і відповідно відреагувати на них.

Цілі управління персоналом будуть досягнуті тільки тоді, коли вище керівництво підприємства буде розглядати персонал як ключ до його ефективності. А досягнення найбільшої ефективності підприємства передбачає такі завдання:

- 1) розробку програми, досягнення цілей підприємства;
- 2) ефективне використання знань, навичок та вмінь працівників;
- 3) забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими працівниками;
- 4) прагнення до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, повного самовираження особистості;
- 5) розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, бажання працювати на даному підприємстві;
- 6) допомога у формуванні та збереженні високого морально - психологічного клімату в колективі;
- 7) розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників та підприємства.

Ці завдання мають найбільше значення для управління персоналом.

Крім того, управління персоналом допомагає менеджерам уникати таких помилок:

- прийняття на роботу не тих людей, які потрібні підприємствам;
- збільшення плинності персоналу;
- незадовільне виконання людьми своїх обов'язків;
- втрати робочого часу на некорисні співбесіди;
- порушення законодавства про охорону праці;
- порушення трудових взаємовідносин та ін.

Таким чином, конкуренція, дерегуляція і технічний прогрес викликають багато зміну цілях організації, а отже, і в сфері управління персоналом.

Повноваження – це право приймати рішення, направляти роботу інших, віддавати накази. В організаціях повноваження кадрового менеджменту мають “лінійні” і “кадрові” менеджери.

Функції по управлінню персоналом здійснюють:

- 1) керівники підприємства;
- 2) менеджери структурних підрозділів;
- 3) спеціалісти-менеджери по управлінню персоналом.

Менеджери структурних підрозділів підприємства беруть участь в діяльності по управлінню персоналом тому, що вони відповідають за ефективне використання всіх ресурсів, які є у їхньому розпорядженні, у тому числі і людських. І якщо вони використовують людські ресурси невірною, то ефективність їх роботи падає швидше, ніж у випадках з іншими ресурсами (матеріальними, фінансовими). Вкладення у людські ресурси на будь-якому підприємстві дають більший ефект, ніж у такі ресурси, як гроші, матеріальні та обладнання.

Ось чому менеджери структурних підрозділів повинні приділяти багато часу виконанню функцій з управління персоналом:

- розміщують працівників на відповідні робочі місця;
- стежать за навчанням співробітників, якістю та своєчасним виконанням робіт;
- зацікавлені у професійній відповідності працівників;
- залучають нових працівників;
- беруть участь у прийомі на роботу, просуванні по службі, звільненні з роботи;
- створюють умови для творчої співпраці;
- приймають рішення щодо проблем, які безпосередньо впливають на людей;
- контролюють трудові витрати;
- шукають шляхи запобігання майбутнім ускладненням;
- забезпечують мікроклімат у колективі;
- турбуються про здоров'я і фізичний стан працівників.

На малих підприємствах немає відділів кадрів, тому менеджери структурних підрозділів виконують обов'язки по роботі з персоналом (прийняття на роботу, складання графіків, встановлення винагороди тощо). Прийняття рішень по персоналу і ведення кадрового діловодства здійснюють керівники підприємства.

В міру розширення підприємства у його штат вводяться спеціалісти по персоналу з відокремленими функціями.

Світовий досвід показує, що спеціалісти по персоналу необхідні в підприємствах, чисельність працівників у яких складає від 100 до 150 працівників. Відділ кадрів створюється, коли кількість працівників досягає 200–500 чоловік в залежності від профілю діяльності підприємства.

Незважаючи на те, що на підприємстві є спеціалісти по персоналу, менеджери структурних підрозділів теж залучаються до роботи з персоналом, відповідають перед вищим керівництвом за ефективне використання людських ресурсів.

Спеціалісти по управлінню персоналом здійснюють функції по роботі з кадрами підприємства і входять до його вищого керівництва.

Структура служби управління персоналом визначається характером і розмірами підприємства, особливостями виробничої діяльності. На малих і середніх підприємствах більшість функцій по управлінню персоналом виконують лінійні менеджери, а на великих створюються самостійні структурні підрозділи для виконання функцій по роботі з персоналом з підпорядкуванням їх керівнику організації або його заступнику по управлінню персоналом. Заступнику підпорядковані всі лінійні менеджери, які мають справу з людськими ресурсами.

Висновки. Таким чином, головною метою системи управління персоналом є забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку.

Наукові дослідження показали, що управління персоналом на підприємстві здійснюють лінійні менеджери, функціональні менеджери і спеціалісти – менеджери структурного підрозділу по роботі з персоналом.

Лінійні менеджери несуть пряму відповідальність за досягнення цілей підприємства, мають повноваження приймати рішення з питань виробничого характеру, розпоряджатися всіма видами ресурсів, у тому числі і людськими.

Менеджери функціональних служб не мають таких повноважень, але вони безпосередньо працюють з підлеглими і спрямовують їх зусилля на виконання поставлених завдань. Вони беруть участь у прийнятті рішень у сфері управління персоналом – прийнятті на роботу і звільненні, призначенні на нову посаду, направленні на професійне навчання, матеріальному заохоченню тощо. Вони мають повноваження давати рекомендації з питань управління персоналом вищому керівництву підприємства.

Лінійні менеджери можуть делегувати відділу персоналу право приймати рішення з окремих питань управління персоналом або по більшості з них.

Така подвійна або спільна відповідальність дає можливість ефективніше використовувати наявні людські ресурси підприємства.

Всі принципи системи управління персоналом реалізуються у взаємодії, їх співвідношення залежить від конкретних умов функціонування підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. *Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є.* Основи менеджменту: Навч. посібник / Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін. – Львів: Світ, 1995. – 326 с.
2. *Покропивний С.Ф., Колот В.М.* Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник / С.Ф. Покропивний, В.М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 352 с.
3. *Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции / К.А. Волкова и др.* – М.: ОАО “Экономика, НОРМА”, 1997. – 526 с.
4. *Примак Т.О.* Економіка підприємства: Навчальний посібник / Т.О. Примак. – К.: Вікар, 2001. – 178 с.
5. *Стоянова Е.С.* Управление оборотным капиталом / Е.С. Стоянова. – М.: Перспектива, 1998. – 127 с.