

УДК 331.101

*Субботіна В. П., студентка групи МОБМ-14-Г-1  
ННІМП ДВНЗ "Університет менеджменту освіти"*

*Науковий керівник:*

*О. А. Іванілова, к.е.н., доц., доцент кафедри  
економіки та управління персоналом*

*ННІМП ДВНЗ "Університет менеджменту освіти"*

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА  
СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

*Subbotina V. P.*

## FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF MODERN ENTERPRISE

### **Анотація.**

У статті розглянуто проблеми організації ефективного управління персоналом як головного ресурсу підприємства в умовах його розвитку. Визначено головні принципи управління персоналом в умовах сучасної економічної кризи, провідні фактори мотивації персоналу на підприємствах. Розроблено пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом та запропоновано шляхи вирішення проблем управління працею.

### **Abstract.**

In this article written about the problems of organization effective personnel management as the main resource of the enterprise in terms of its development. Defined the main principles of personnel management in the current economic crisis, leading factors of motivation of the personnel at the enterprises. Developed proposals for improving the personnel management system and proposed solutions to the problems management of labor.

**Ключові слова:** управління, персонал, мотивація, підприємство.

**Keywords:** management, personnel, motivation, enterprise.

**Постановка проблеми.** Ефективність і якість управління людськими ресурсами в умовах ринкової економіки в Україні набувають все більш важливого значення як фактор розвитку і конкурентоспроможності підприємства. Управління людськими ресурсами продовжує залишатися найбільш слабкою ланкою в системі підприємства. Керівники концентрують основну увагу на

управлінні виробництвом, фінансами, маркетингом, в той час як вдосконалення сфери управління людськими ресурсами – як і раніше недооцінюється.

Багатьом організаціям не лише в Україні, а й в усьому світі, бракує висококваліфікованих, ініціативних, з творчим потенціалом працівників усіх посадових рівнів. Проблеми з кадрами в більшості організацій виявилися в числі першочергових. Виключне значення набувають питання регулювання найму і зайнятості, розвитку і винагороди працівників. Наука управління людськими ресурсами повинна відповідати вимогам часу і розвиватися відповідно до постійно мінливих соціально-економічних реалій. Проблеми управління персоналом на сучасному етапі розвитку економічних відносин залишаються досить актуальними, тому потребують детального аналізу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом опубліковано багато праць вітчизняних авторів з проблем теорії і методології управління, оптимізації галузевої структури підприємств і структури управління, раціоналізації апарату управління, теорії і практики прийняття управлінських рішень. Проблема управління персоналом завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених. Сучасний етап розвитку теорій управління людськими ресурсами прийнято ототожнювати з теорією "менеджменту бізнесу", в якій людина стала розглядатися як джерело досягнення конкурентних переваг. З початку 1990-х років і по теперішній час зазначена проблема виходить на перший план, створюються наукові основи теорії управління персоналом в умовах ринкової економіки (Т. О. Разумова, С. Ю. Роцин, НА Волгін, Р. П. Колосова, Р. І. Капелюшников, А. П. Єгоршин, В. Є. Гимпельсон, В. В. Травін, А. І. Кочеткова, Д. С. Молчанов). Загальні проблеми стратегічного управління персоналом організації, зростання значення досвіду закордонних підприємств при розробці підходів до пріоритету цінностей розглядаються такими визначними дослідниками, як І. Ансофф, К. Боумен, О. С. Виханський, О. І. Наумов, В. С. Пономаренко та ін. Більшість вчених, що займаються проблемами управління персоналом, відводять значне місце системі кадрового менеджменту організації в

загальній системі підприємства (Н. П. Беляцький, С. Є. Велесько, П. Ройш, М. Бубнов, В. Хруцький, Е. Е. Старобинський).

До сучасних концепцій відносяться підходи "управління за результатами" (Т. Санталайнен, Є. Воутилайнен, П. Поренне, Є. М. Коротков і ін.), в яких основний акцент робиться на мотивацію людських ресурсів.

**Мета статті** – висвітлити нові методи та концепції управління персоналом, а також пропозиції щодо вдосконалення чи поліпшення стану управління персоналу на підприємствах України.

**Виклад основного матеріалу.** За сучасних умов проблема розвитку персоналу набуває все більшої актуальності. Головним завданням управління персоналом у сучасних умовах є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навиків працівників та стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня. Тому співробітники фірми постійно повинні намагатися підвищувати свій культурний і освітній рівень. Це може виражатися в безперервному підвищенні свого професіоналізму і розвитку особистих культурних переваг. Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів із метою здійснення виробничої адаптації і атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Управління персоналом — це діяльність організації, спрямована на ефективне використання ресурсів для досягнення цілей як організації, так і особистих [3, с. 296]. Ось чому персоналом треба управляти на основі найважливіших аспектів теорії і практики менеджменту. Основними завданнями кожного підприємства, незалежно від форми власності, типу підпорядкування, розміру повинно бути забезпечення ефективної системи управління персоналом. В економічно нестабільні періоди проблемі розвитку персоналу приділяли недостатньо уваги, але саме в період кризи розвиток персоналу є однією з умов економічного зростання. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, уміннями і цілеспрямованістю. Успішна діяльність підприємства за умов жорсткої ринкової конкуренції залежить від творчої

активності робітників. Персонал є головною ланкою виробничого процесу на підприємстві. Якими б не були новітні технології, інноваційні ідеї, але вони ніколи не будуть ефективними, приносити максимальну користь без високоєфективної роботи, належної підготовки і кваліфікації людських ресурсів.

Управління персоналом є досить складним процесом, адже люди наділені інтелектом, здатністю мислити. Вони постійно вступають у взаємовідносини, які часто впливають на продуктивність праці, виробництво, внутрішній клімат підприємства. Тому провідним завданням менеджера є мотивація персоналу. На думку фахівців, механізми стимулювання працівників є складними системами впливу керівництва організації на співробітників, що безпосередньо передбачають взаємодію керівника і робочого персоналу [5, с. 82]. Сьогодні механізм мотивації праці в Україні залишається застарілим і неефективним, не відповідає новим потребам, стратегічним завданням соціально-економічного розвитку держави.

При управлінні персоналом найчастіше виникають такі проблеми, як підбір, формування кадрів із сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці працівників, збереження сприятливого клімату у колективі тощо.

Слід зазначити, що управління людськими ресурсами має відповідати методам розвитку підприємства, захищати права і обов'язки працівників, забезпечувати дотримання правил при формуванні, стабілізації і використанні людських ресурсів.

Першим кроком до досягнення поставлених цілей є підбір персоналу. Існує декілька підходів до підбору кадрів на підприємстві. Серед них найбільш розповсюдженими є самостійне наймання персоналу та звернення до рекрутингових агентств і служб зайнятості. Звичайно, кожна організація застосовує різні методи для вибору кадрів. Зокрема, анкетування, систему психологічних тестів, інтерв'ю.

Велику роль в системі управління персоналом відіграє керівник. Його завдання полягає у створенні дружніх відносин у колективі, у пошуку саме таких

методів та підходів, які сприятимуть більш ефективній роботі. Персонал потрібно заохотити, створити такі умови, за яких у кожного працівника буде бажання працювати плідно і з натхненням, тому керівники та менеджери по роботі з персоналом все більше звертають увагу на нематеріальну мотивацію.

Кожна людина індивідуальна, і в кожній людині є індивідуальні потреби, які вона бажає задовольнити працюючи на підприємстві. Але вибираючи місце роботи працівник не думає про всі аспекти системи мотивації на підприємстві, а звертає увагу лише на ті, які важливі для нього у даний момент часу відповідно до особистих і кар'єрних очікувань. Матеріальна мотивація не може надовго утримати працівників, тому керівнику підприємства потрібно пам'ятати про короткостроковий характер її дії. У деяких випадках висока заробітна плата зможе утримати працівника від звільнення з компанії, але не змусить викладатися його на всі 100% [2, с. 80].

Треба розуміти, що побудова ефективного механізму мотивації — надзвичайно складна справа, адже існує величезна кількість людських потреб та засобів їх задоволення. Ті мотиватори, що дають ефект у даних умовах стосовно одних людей, можуть зовсім не діяти за інших обставин. Саме тому не існує універсальної системи мотивації. Кожне підприємство повинно розробити свою систему мотивації, або ж внести корективи у прийняту, так би мовити адаптувати її для себе.

Проблема більшості керівників полягає в тому, що вони нехтують розвитком персоналу. Однією з причин є те, що підготовка кадрів у межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку являється небажання управлінців витрачати кошти на навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти. Також залишаються недостатньо розробленими питання щодо оптимізації витрат в управлінні розвитком персоналом у контексті дослідження механізму обґрунтування та структури витрат на інноваційну діяльність підприємств, що поєднує їх функціональні сфери, зокрема маркетинг, виробництво, організаційну структуру. Зі світового

досвіду можна зазначити, що у найближчому майбутньому найкращого розвитку досягають ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними.

Управління персоналом у сучасних умовах включає декілька взаємозалежних етапів:

1) Розробка ефективної системи кадрового менеджменту (визначення предмета, задач та утримання даного виду менеджменту, його основних напрямків, принципів і методів для конкретної організації).

2) Формування механізму управління персоналом і відповідною організаційною структурою (розробка оптимальних структур і штатів кадрової служби, визначення структури фахового підготування і структури професійно значимих якостей особистості менеджерів по роботі з кадрами, добір, навчання і розставляння фахівців з управління людськими ресурсами).

3) Планування людських ресурсів (упорядкування планів і прогнозів у роботі з персоналом, планування чисельності і складу робітників, створення автоматизованих систем управління людськими ресурсами).

4) Набір персоналу (знання та уміле використання всіх існуючих джерел задоволення кадрової потреби).

5) Профорієнтація та адаптація (уведення прийнятих робітників в організацію, розвиток у них розуміння того, що очікує від співробітників організація та яка праця в ній одержує заслужену оцінку).

6) Формування кадрового потенціалу управління (аналіз якісного складу управлінських кадрів, організація наймання і постійної роботи з молодими спеціалістами, розробка науково-практичних основ добору і розставляння керівних кадрів).

7). Оцінка кадрів та їх діяльності (організація оцінки кадрів управління, розробка принципів і методів роботи з резервом, організація конкурсів спеціалістів, атестація, розробка ефективних методик оцінки).

8) Організація навчання персоналу (розробка і здійснення програм фахового підготування, перепідготовки і підвищення кваліфікації робітників).

9) Управління трудовою дисципліною і плинністю кадрів (розробка структури заробітної плати і пільг із метою притягнення, наймання і зберігання персоналу, розробка процедур підвищення, зниження, перекладу і звільнення робітників), виконання яких забезпечує ефективність використання персоналу організації [4, с. 41].

Основа концепції управління персоналом підприємства нині складається зі зростаючої ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед підприємством.

Побудова ефективної системи мотивації персоналу залежить від багатьох факторів, які на неї впливають. Керівник підприємства може будувати ефективну систему мотивації працівників і вибирати стимули спираючись на їх поділ на такі категорії:

1) залежно від зайнятого положення в організації (студенти та молоді спеціалісти, які тільки закінчили навчальний заклад; молоді спеціалісти з досвідом роботи до 3-х років; висококваліфіковані спеціалісти; молоді матері);

2) залежно від типу референції (зовнішній тип; внутрішній тип; змішаний);

3) залежно від особистих причин працівника (гроші; особиста вигода; інтерес; почуття обов'язку) [1, с. 52].

При побудові системи мотивації керівнику підприємства слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе йому зробити систему мотивації економічно ефективною.

Додатковий стимул для працівників відіграє компенсаційний пакет. Його особливість полягає в тому, щоб враховувати індивідуальні потреби працівників для ефективної мотивації кожного співробітника. Крім збільшення вмотивованості персоналу, компенсаційний пакет також допоможе підприємству контролювати плинність кадрів, збільшити показники продуктивності праці, залучити до компанії потрібних працівників, забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, створити позитивний імідж компанії на ринку.



Розробка індивідуальної системи мотивації персоналу не тільки допоможе керівникам та менеджерам по роботі з персоналом домогтися ефективнішої роботи від своїх співробітників, але й допоможе кращому розвитку підприємства в цілому.

**Висновки.** На сучасному етапі розвитку ринку і суспільства якість людського капіталу – головна цінність і перевага в конкурентній боротьбі. Підприємство повинно сприяти розвитку найманих працівників, адже розвиток персоналу забезпечує розвиток підприємства. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг.

Таким чином, розвиток персоналу є необхідною умовою функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань на тлі науково-технічного прогресу. Розвиток персоналу повинен бути безперервним, і включати в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації. Проблеми управління персоналом в їх системному, організаційному зв'язку ще не осмислені належним чином. Управління персоналом як науковий напрям і сфера практичної діяльності в державі тільки проходять етап свого становлення.

Отже, необхідно реформувати систему підготовки і розвитку найманих працівників на підприємстві, що має отримати державне, а саме законодавче підкріплення з реформуванням існуючої податкової, фінансової, соціальної політики. Вказані зміни повинні спиратися на існуючий вітчизняний та закордонний приклади розвитку управління людськими ресурсами.

### **Література**

1. Балановська Т. І. Управління кадровим потенціалом промислових підприємств / Т. І. Барановська // Науковий вісник НАУ.

– 2003. – № 7– 8. – С. 50–52;

2. Захожай В. Б. Мотивація персоналу як чинник зростання інноваційного потенціалу корпорацій / В. Б. Захожай, М. В. Грідчина // Формування ринкових відносин в Україні (укр.). — 2006. — № 10. — С. 76—80.

3. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.

4. Олексенко Р. І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання / Р. І. Олексенко // АгроСвіт. – 2010. – № 14. – 41 с.

5. Тяннікова К. П. Соціально-економічна сутність кадрової політики підприємства / К. П. Тяннікова, С. В. Березюк // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. — 2010. – Вип. 6. – С. 78–82.