



KAPITEL 2 / CHAPTER 2²

STRATEGIC APPROACH TO PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-27-00-003

Вступ

Сучасні ринкові умови господарювання, які характеризуються невизначеністю, динамічністю, ризикованістю, підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби, обумовлюють зміщення акцентів уваги на персонал підприємства, що стає основою забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Сьогодні персонал розглядається як один із важливіших стратегічних ресурсів підприємства. Це в свою чергу вимагає пошуку нових механізмів управління персоналом для забезпечення результативності його роботи в довгостроковій перспективі.

Особливої актуальності набуває вивчення можливостей ефективного управління персоналом підприємства, що зумовлює необхідність формування системи стратегічного управління персоналом, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та життєздатність конкретного підприємства. В той же час ефективне управління персоналом як особлива функція діяльності, пов'язана з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці, є важливою передумовою для ефективного функціонування суб'єктів господарювання.

Кадрова політика та кадрова робота в сучасних реаліях свідчать про те, що у виробництві є пріоритет враховуючи не кількість працівників, а професійну якість персоналу. Тому основною метою кадрової роботи має бути визначення конкретних завдань і заходів у кадровій роботі система. А кінцева мета – створити згуртований колектив, який зможе виконувати поставлені завдання і вивести компанію на високий рівень конкурентоспроможності [1, с. 66]. Категорія «управління персоналом» охоплює такі напрями діяльності: розробка системи управління персоналом, планування, пошук, набір, відбір,

²Authors: Pozhueva Tetiana



профорієнтація, проадаптація, навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація, оціню-вання (оцінка та атестація), розвиток, формування кадрового резерву, звільнення, організація кадрового діловодства, формування трудового потенціалу (формування умов організації праці, формування дієвості колективу, стилю керівництва, управ-ління конфліктами). Досягнення цілей цієї управлінської діяльності вимагає знань про механізм функціонування процесу, системи чинників, що викликають його зміну, а також засобів дії на ці чинники [2, с. 283].

Усе ширше останнім часом визнається необхідність саме свідомого управління персоналом на основі науково обґрунтованих методів з метою досягнення перспективних цілей функціонування підприємства. Тому стає необхідним своєчасне впровадження на підприємствах нових напрямів в управління персоналом та удосконалення його методів, принципів, що надасть можливість забезпечити ефективне досягнення перспективних цілей на основі утримання конкурентних переваг та відповідного реагування на зміни зовнішнього середовища.

В умовах сьогодення, коли прибутковість та конкурентоздатність підприємства безпосередньо залежить від економіки та політичної ситуації в країні, керівництву необхідно застосовувати різнопланові інструменти підвищення рентабельності підприємства. Підприємству для його повноцінної діяльності, потрібні не тільки фінансові, сировинні, матеріальні та інформаційні ресурси, а й людська праця. Отже, кадровий склад, зокрема високоосвічений та кваліфікований персонал, відіграє важливу роль у розвитку та життєдіяльності підприємства. Кадровий менеджмент є вагомим чинником розвитку підприємства. Під час підбору кадрів застосовують різні методики, які спрямовані на аналіз ефективності потенційного співробітника при досягненні завдань підприємства. Варто зазначити, що наразі потенціал використовуваних методів кадрового підбору персоналу та способів й інструментів кадрового менеджменту майже вичерпано, тому виникає проблема винайдення інноваційних методик щодо HR-технологій [3, с. 21].



Істотний внесок у розробку теорії і методології управління персоналом здійснили роботи таких учених, як Д.П.Богиня, В.Г.Воронкова, Н.Л.Гавкалова, О.А.Грішнова, В.А.Дятлов, Г.Т.Завиновська, Коцур А., Кудря Я.В., Островерхов В., Бортник О., Шевчук О. М., Ковтун М. С., Спасенко В. О., Чернявский А.Д., Осовська Г.В., Крушельницька О.В. та ін. Проблема стратегічного управління персоналом розглядається в працях таких авторів, як Т.В.Білорус, Л.В.Карташова, А.Я.Кібанов, Г.В.Лич, В.І.Маслов, О.М.Скібіцький, З.Є.Шершньова, Г.В.Щьокін та ін.

У той же час, незважаючи на наявність значної кількості наукових робіт з питань управління персоналом, недостатньо дослідженими та розробленими залишаються питання застосування стратегічного підходу до управління персоналом. Існуючі підходи і методики не враховують специфіку українського менталітету, а розроблені стратегії управління персоналом часто мають безсистемний характер.

Актуальність дослідження, що пов'язана з підвищенням ролі персоналу в діяльності підприємства, його теоретична і практична значимість зумовили вибір теми дипломної роботи, визначили предмет і об'єкт, мету та завдання.

Мета дослідження полягає в дослідженні теоретичних підходів щодо управління персоналом та обґрунтування основних напрямів удосконалення кадрової політики як складової системи управління персоналом.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади управління персоналом, а також питання формування, розвитку та ефективного використання персоналу підприємств в ринкових умовах господарювання.

Теоретичною та методологічною основою роботи є сучасні концепції та положення теорії менеджменту, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених із проблем управління персоналом, стратегічного управління, оцінки ефективності формування та використання персоналу.



2.1. Сутність та характеристика підходів щодо управління персоналом

Активізація процесів розвитку підприємств сьогодні стає можливою саме завдяки ефективному управлінню персоналом, яке здійснюється на основі концепції, яка формується у відповідності до вимог макро- і мікроекономічних умов, у яких розвивається підприємство.

Концепція управління персоналом – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організації [25, с.18; 12, с.50; 11, с.66].

Разом з докорінною змінною більш ніж за століття ролі людини у виробничій сфері відбувався розвиток, уточнення і теорії управління персоналом. У теорії і практиці управління персоналом організації можна виділити чотири концепції, що розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління - економічного, органічного і гуманістичного.

Економічний підхід до управління дав початок концепції використання трудових ресурсів. У рамках цього підходу провідне місце займає технічна (у загальному випадку інструментальна, тобто спрямована на оволодіння трудовими прийомами), а не управлінська підготовка людей на підприємстві. Організація тут означає упорядкованість відносин між ясно обкресленими частинами цілого, що мають визначений порядок. У сутності організація - це набір механічних відносин, і діяти вона повинна подібно механізму: алгоритмізовано, ефективно, надійно і передбачувано.

Серед основних принципів концепції використання трудових ресурсів можна виділити наступні [15, с.16]:

- забезпечення єдності керівництва - підлеглі одержують накази тільки від одного начальника;

- дотримання строгої управлінської вертикалі - ланцюг управління від начальника до підлеглого спускається зверху вниз по всій організації і



використовується як канал для комунікації й ухвалення рішення;

- фіксування необхідного і достатнього обсягу контролю - число людей, підлеглих одному начальнику, повинне бути таким, щоб це не створювало проблеми для комунікації і координації;

- дотримання чіткого поділу штабної і лінійної структур організації - штабний персонал, відповідаючи за зміст діяльності, ні при яких обставинах не може здійснювати владних повноважень, якими наділені лінійні керівники;

- досягнення балансу між владою і відповідальністю - безглуздо робити кого-небудь відповідальним за яку-небудь роботу, якщо йому не дані відповідні повноваження;

- забезпечення дисципліни - підпорядкування, ретельність, енергія і прояв зовнішніх знаків поваги повинні здійснюватися відповідно до прийнятих правил і звичаїв;

- досягнення підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі за допомогою твердості, особистого приклада, чесних угод і постійного контролю;

- забезпечення рівності на кожному рівні організації, заснованого на доброзичливості і справедливості, щоб надихнути персонал до ефективного виконання своїх обов'язків; заслужена винагорода, що підвищує моральний стан, але не веде до переоплати чи перемотивуванню.

У таблиці 1 представлено короткий опис економічного підходу до управління.

У рамках органічного підходу послідовно склалися концепція управління персоналом і концепція управління людськими ресурсами. Саме органічний підхід позначив нову перспективу управління персоналом, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за рамки традиційних функцій організації праці і зарплати.

Кадрова функція з реєстраційно-контрольної поступово стала розвиваючою і поширилася на пошук і підбор працівників, планування кар'єри значимих для організації фігур, оцінку працівників управлінського апарата, підвищення їхньої кваліфікації.



**Таблиця 1 - Характеристика умов ефективності й особливих
утруднень у рамках економічного підходу до управління персоналом**

Умови ефективності	Особливі утруднення
Чітка задача для виконання	Складність адаптації до мінливих умов
Середовище досить стабільне	Неповоротка бюрократична надбудова (ієрархічність управлінської структури, що утрудняє прийняття креативних і самостійних рішень виконавцями при зміні ситуації)
Виробництво самого продукту	Якщо інтереси працівників візьмуть верх над цілями організації, можливі небажані наслідки (оскільки мотивація персоналу зводиться винятково до зовнішнього стимулювання, то навіть незначних змін у схемі стимулювання досить для непередбачених наслідків)
Людина згодна бути деталлю машини і поводить ся як заплановане	Дегуманізуючий вплив на працівників (використання обмежених можливостей персоналу може бути ефективним при низькокваліфікованій праці)

Авторська розробка

Акцентування уваги на людському ресурсі сприяло народженню нового представлення про організацію. Вона стала сприйматися як жива система, що існує в навколишньому середовищі. У цьому зв'язку використовувалися, як мінімум, дві аналогії (метафори), що сприяли розвитку нового погляду на організаційну реальність.

Перша, що виходила з ототожнення організації з людською особистістю, ввела в науковий оборот такі ключові поняття, як мета, потреби, мотиви, а також народження, дорослішання, старіння і смерть чи відродження організації.

Друга, прийнявши як зразок для опису організаційної реальності функціонування людського мозку ("організація як мозок, що переробляє інформацію"), дозволила глянути на організацію як на збори частин, з'єднаних лініями управління, комунікації і контролю.

Ілюстрацією першої можливості є використання положень теорії мотивації А.Маслоу як основу для виділення напрямків і змісту діяльності по управлінню персоналом (таблиця 2).

Що стосується розгляду організаційної реальності за аналогією з діяльністю мозку високоорганізованих живих істот, то такої можливості сприяли



дослідження в області кібернетики, фізіології мозку і нейропсихології. Саме в цих дослідженнях були переглянуті такі поняття, як "функція", "локалізація", "симптом", "зв'язок" і "зворотний зв'язок", що є істотними для області управління персоналом.

Аналогія з мозком на відміну від аналогії з механізмом дозволила зовсім інакше представити як організаційну реальність у цілому, так і управління персоналом зокрема.

Таблиця 2 – Відповідність діяльності по управлінню персоналом домінуючим потребам особистості

Домінуюча потреба	Діяльність По управлінню персоналом
Самоактуалізація	Спонування службовців до максимального входження в процес праці і управління. Перетворення роботи в головний засіб самовираження службовців
Самоповага	Робота повинна знаходитися в зоні устремлінь працівника, забезпечуючи його автономію, відповідальність і розвиваючи самоідентичність
Соціальні потреби	Робота повинна дозволяти спілкуватися з колегами і відчувати потребу людям
Потреба в безпеці	Робота повинна дозволяти співробітникам відчувати свою захищеність, для чого необхідно здійснювати програми пенсійного і соціального страхування, підтримки при хворобі, гарантії зайнятості, перспективи кар'єри усередині організації, створювати безпечні умови праці
Фізіологічні потреби	Робота повинна забезпечувати можливість відновлення витраченої працівником енергії - заробітної плати й інших видів матеріальної винагороди повинно вистачати принаймні на відновлення працездатності

Джерело [15, с.23]

Якщо скористатися метафорою голограми, у будь-якій частині якої міститься зображення в цілому, то легко помітити, що різні частини мозку спеціалізуються на різних видах активності, але контроль над конкретним поведінням не локалізований. Головний секрет мозку - не диференціація і вузька спеціалізація, а системність і комплексність, для яких важливі зв'язки, у кожен момент створювані в надлишковій кількості. Звідси можна сформулювати наступні принципи голографічного структурування організації:

- 1) зберігання цілісності організації в кожній її частині (у підрозділі й аж до



кожного працівника);

- 2) створювання множинних зв'язків між частинами організації;
- 3) розвивання одночасно і спеціалізації персоналу, і його універсалізації;
- 4) створювання умов для самоорганізації кожного працівника і колективу в

цілому [24, с.34].

Привабливість розглянутого підходу підсилювалася ще і тим, що стало очевидним, що прийняття управлінських рішень ніколи не може бути цілком раціональним, оскільки в реальності працівники управлінського апарата: діють на основі неповної інформації; здатні досліджувати тільки обмежений набір варіантів кожного рішення; нездатні точно оцінити результати.

В остаточному підсумку організаційний підхід, визнаючи принцип обмеженої раціональності (обмеженої пошуком інформації і контролем результатів за допомогою цілей і задач, а не контролем за поведінням за допомогою правил і програм), фокусується на наступних ключових моментах:

- необхідно робити акцент на навколишнім середовищі, у якому живе організація;

- організацію треба розуміти в термінах взаємозалежних – усередині - і міжорганізаційних підсистем, виділяючи ключові підсистеми й аналізуючи способи управління їх відносинами із середовищем. Популярний спосіб аналізу - визначення набору ключових потреб, що організація повинна задовольнити для власного виживання;

- між підсистемами необхідно створювати рівновагу й усувати дисфункції.

Вивчивши [15, с. 26] автор створив власний короткий опис органічного підходу, що представлено в таблиці 3.

Подолання протиріч, характерних для організаційного підходу до управління, дозволило сформулювати наступні рекомендації, істотні з погляду підвищення ефективності управління персоналом:

- 1) визнаючи помилки, що допускаються при дії в складному середовищі, неминучими, необхідно заохочувати в співробітників такі якості, як відкритість і рефлексивність;



Таблиця 3 - Характеристика умов ефективності й особливих утруднень у рамках органічного підходу до управління персоналом

Умови ефективності	Особливі утруднення
1	2
Характеристики умов ефективності	
Індивідуалізація	Здійснення персоналізованого підходу до кожного працівника, враховуючи його навички, потреби, амбіції та стиль роботи.
Розвиток навичок та навчання	Забезпечення можливостей для постійного професійного розвитку та навчання, щоб працівники були компетентними та відповідали вимогам ринку.
Створення сприятливого середовища	Створення позитивної корпоративної культури, де працівники відчувають себе затишно та мають можливість висловлювати свої ідеї.
Взаємодія та комунікація	Забезпечення відкритої та ефективної комунікації між управлінням та працівниками, щоб вирішувати проблеми та сприяти взаєморозумінню.
Гнучкі робочі умови	Надання можливості пристосування графіку роботи та робочого оточення відповідно до індивідуальних потреб працівника.
Перепони в рамках органічного підходу	
Неоднакові потреби працівників	Врахування різних потреб та очікувань працівників може бути викликом, оскільки вони можуть значно різнитися.
Суперечності між індивідуальністю та командною роботою	Забезпечення балансу між підтримкою індивідуальних потреб та вирішенням колективних завдань може виявитися складним.
Необхідність постійного вдосконалення	Органічний підхід вимагає постійного аналізу та вдосконалення стратегій управління персоналом, щоб відповідати змінам у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
Велика кількість часу та ресурсів на управління	Індивідуалізація та стеження за розвитком кожного працівника може вимагати значних зусиль та ресурсів від управління.
Відсутність стандартів та шаблонів	Брак стандартів може ускладнювати оцінку ефективності та вимагати більшої творчості у розробці індивідуальних стратегій.

Авторська розробка

2) істотно заохочувати такі способи аналізу, що визнають можливість реалізації різних підходів до вирішення проблем. При цьому необхідно ініціювати конструктивні конфлікти і дискусії між представниками різних точок



зору. Це часто приводить до переосмислення цілей організації і переформулюванню способів їхнього досягнення;

- 2) важливо уникати того, щоб структура діяльності безпосередньо визначала організаційну структуру. Меті і задачі повинні не задаватися зверху, а з'являтися в процесі роботи. У планах указуються скоріше обмеження (те, чого потрібно уникати), чим те, що конкретно потрібно зробити;
- 3) необхідно підбирати людей, створювати організаційні структури і підтримувати процеси, що сприяють реалізації цих принципів.

Останнім часом розвивається гуманістична парадигма, що виходить з концепції управління людиною, у рамках якої організація розглядається як культурний феномен. Гуманістичний підхід щодо управління персоналом опирається, перш за все, на партисипативну організаційну культуру. При партисипативній організаційній культурі менеджер з персоналу у своїй діяльності виходить з того, що:

- переважна більшість працівників готові напружено працювати заради досягнення цілей, які перебувають за межами їхніх особистих інтересів;
- кожен співробітник унікальний, тому стандартні управлінські підходи не спрацьовують, а мають бути сформульовані стосовно конкретної людини і конкретної ситуації;
- індивіди досить гнучкі для того, щоб поєднувати свої особисті цілі з цілями команди, якщо сама команда чітко уявляє, до чого вона прагне;
- спільність основних ціннісних установок забезпечує повноцінне використання індивідуальних навичок і вмінь при досягненні загальних цілей;
- для координації зусиль багатьох людей необхідна наявність осмисленої комунікації між членами групи [25, с.37; 12, с.29-30].

Концепція партисипативного управління вважає, що участь працівника в діяльності організації, яка виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб працівника, коли він отримує задоволення



від роботи і працює якісніше і продуктивніше. Отже, партисипативне управління – це один із сучасних методів менеджменту, що передбачає його демократизацію, участь найманих працівників в управлінні виробництвом. Спочатку партисипативне управління пов'язувалося тільки із запровадженням нових методів мотивації праці. Проте нині його розглядають як ефективний засіб використання потенціалу людських ресурсів організації, його розвитку та управління ним [18, с.26].

Головними принципами особистісно-орієнтованого (партисипативного) управління є: цінності, інтерес є інструментом управління; акцент на стратегічне управління; вище за все цінуються творчість, інновації; максимальне делегування повноважень і відповідальності; переважно горизонтальні, а не вертикальні зв'язки; динаміка, швидка зміна методів управління і мотивації тощо. Отже, у рамках даного підходу виникає розуміння того, що ефективний організаційний розвиток - це не тільки зміна структур, технологій і навичок, але і зміна цінностей, що лежать в основі спільної діяльності людей.

На практиці партисипативне управління може реалізовуватися за такими напрямками: надання працівникам самостійного вибору засобів здійснення трудового процесу, режиму роботи і відпочинку, запровадження нових методів роботи; залучення працівників до постановки цілей, які їм належить досягти, до визначення завдань, що потребують виконання; надання права контролю за якістю продукції і водночас встановлення відповідальності за кінцевий результат; надання права на формування складу робочих груп (бригад) та на визначення, з ким вони кооперуватимуться в процесі групової діяльності; залучення до різноманітних творчих груп, органів управління як на низовому рівні, так і на рівні підприємства [27, с.44].

Таким чином, зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед підприємством у даний час, складає основу сучасної концепції управління персоналом підприємства.

Концепція управління персоналом включає:



- розробку методології управління персоналом (розгляд сутності управління персоналом в організації як об'єкта управління, процес формування поведінки індивідів, відповідної цілям організації, методів і принципів управління);

- формування системи управління персоналом (формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних зв'язків керівників і спеціалістів у процесі вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень);

- розробку технологій управління персоналом (організації найму, прийому персоналу, ділової оцінки, профорієнтації і орієнтації, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивація і організація праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу, взаємодія з профспілками і службами зайнятості) [10, с.48-49].

Слід зазначити, що ефективне управління персоналом ґрунтується на системі цінностей, що, власне, і зумовлює загальну ідеологію управління персоналом. Тому розглядаючи схему управління персоналом у цілому в сучасних умовах, потрібно починати із системи цінностей і підбирати форми і методи управління персоналом відповідно до цієї системи, будувати кадрову корпоративну політику (підбір, навчання, розвиток), враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Зазначимо також, що ефективною буде така концепція управління персоналом, у якій всі її складові будуть підібрані відповідно до мотивів праці працівників підприємства. Методи, форми, технології управління персоналом, що застосовуються на підприємстві, мають стимулювати формування конкурентоспроможних суб'єктів управління, які відповідатимуть потребам підприємства та потребам конкурентного ринку.

2.2. Управління персоналом як система

В економічній літературі можливо зустріти приклади різного тлумачення



поняття «управління персоналом». Так, на думку Г.В. Лич, управління персоналом - це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їхньої професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання трудового потенціалу підприємства [17, с.53]. За визначенням Г.Т.Завиновської, управління персоналом – це система взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [9, с.70].

Дослідження показали, що при визначенні поняття „управління персоналом” одні автори (А.Я.Кібанов, В.А.Дятлов, Ю.Г.Одегов, Г.Т.Завиновська та ін.) оперують метою та методами, за допомогою яких можливо досягти цієї мети, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління. На їхню думку, управління персоналом визначається як система взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів та заходів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства, створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили.

На думку інших авторів (Г.Десслер, В.В.Арутюнов, Ф.Д.Кадарія, Є.М.Шепелев та ін.), управління персоналом – це область (сфера, функція) діяльності, характерна для всієї організації та основними елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення та підбор персоналу, розвиток, контролінг персоналу, вивільнення персоналу, мотивація персоналу, управління витратами на персонал тощо. Тобто основний упор робиться на змістовну частину, яка відображає функціональну сторону управління [18, с.27-28].

Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі вирішення проблем, їх відтворення.

Система управління — це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але



спрямованні на досягнення загальної мети [7, с. 343].

Система управління персоналом постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі елементи.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи. Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників із певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу. Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу [14, с.23].

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку [16, с.22].

Головною особливістю управління персоналом є здатність кадрів одночасно бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Працівники підприємства є об'єктом управління, оскільки являють собою продуктивну силу, головну складову будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл та раціональне використання людських ресурсів на виробництві складає основний зміст управління кадрами, яке з цієї точки зору розглядається аналогічно управлінню матеріально-речовинними елементами виробництва. Разом з тим кадри – це перш за все люди, які характеризуються складним комплексом індивідуально-типових якостей та властивостей, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль [12, с.6; 6, с.103].

Отже, управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

- 1) організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;



- 2) соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- 3) відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу [13, с.376].

В той же час управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного відносять:

- формування персоналу – це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;
- стабілізація персоналу – це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації й закріплення чи звільнення працівників

Функціональний пов'язаний з використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне й посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі [17, с.54].

Таким чином, головне, що становить сутність управління персоналом, – це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників [87, с.46; 20, с.13]. Узагальнюючи думки вітчизняних та зарубіжних науковців та досвід підприємств, можна сформулювати глобальну мету управління персоналом, яка полягає у формуванні, розвитку та реалізації з найбільшою ефективністю потенціалу персоналу підприємств.

До основних завдань управління персоналом можна віднести:

- досягнення високих виробничих результатів;
- розвиток творчого підходу до роботи кожного й активності персоналу;



- забезпечення скорочення і встановлення оптимальної чисельності виробничих та управлінських працівників;
- розробка й реалізація політики підбору й раціонального розміщення працівників;
- вироблення правил прийому і звільнення персоналу;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням особливостей роботи [8, с.47].

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах: науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного й колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контроль за виконанням рішень [19, с.55].

Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів). Підсистема — це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна з яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.

Система підсистем має багатоступеневу структуру, з великою кількістю напрямів діяльності. Традиційно виділяють підсистеми, що відповідають основним функціям управління персоналом (рисунок 1).

На рисунку 1 наведено склад функціональних підсистем системи управління персоналом персоналу. Залежно від розміру організації, склад підсистеми може змінюватися: в малих організаціях в одну підсистему включають функції кількох підсистем, а у великих — функції кожної підсистеми виконують окремі підрозділи. Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

Таким чином, управління персоналом є однією з найважливіших функціональних сфер управлінської діяльності будь-якого підприємства, яка забезпечує підприємство ресурсом, відповідної кількості та якості, розвиток цього ресурсу, що в свою чергу дозволить підприємству досягти



конкурентних переваг на ринку та підвищити ефективність господарювання шляхом максимально ефективного використання кадрового потенціалу.

Система управління персоналом — система, в якій реалізуються всі функції управління персоналом
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема планування та маркетингу, що виконує розробку кадрової політики, стратегію управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреб в персоналі, організацію реклами
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема управління підбором та обліком персоналу. Здійснює організацію підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію, організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловодство системи управління персоналом
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема забезпечення нормативних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації й окремих посадових осіб.
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: організацію нормування та тарифікація трудового процесу, розробка системи оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію громадського харчування, житлово-побутового обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема розвитку організаційної структури управління
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема правового забезпечення
<ul style="list-style-type: none"> • Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом

Рисунок 1 - Система управління персоналом

Джерело [25, с.44-45]

Управління персоналом слід розглядати як систему, у якій реалізуються функції управління персоналом, основними серед яких є формування, розвиток та використання персоналу.



2.3. Принципи, методи та стилі управління персоналом підприємства

Принципи управління персоналом - це правила, основні положення й норми, яких повинні дотримуватися керівники й фахівці в процесі управління персоналом. Принципи управління персоналом відбивають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому й самі є об'єктивними.

Існують такі принципи управління персоналом, які використовуються вітчизняними організаціями: науковості, демократичного централізму, плановості, першої особи, єдності, розпорядництва; добору, підбору й розстановки кадрів; поєднання єдиноначальності й колегіальності, централізації і децентралізації; лінійного, функціонального й цільового управління; контролю виконання рішень та ін. Багато американських і японських корпорацій широко використовують такі принципи управління персоналом: довічного наймання, контролю за виконанням завдань, заснованого на довірі; поєднання такого контролю з корпоративною культурою; колегіальне прийняття рішень, тобто обов'язкове схвалення прийнятих рішень більшістю працівників.

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом на підприємстві (таблиця 4).

Таблиця 4 - Принципи управління персоналом підприємства

Принципи	Зміст
1	2
1. Принципи, характерні для формування систем управління персоналом	
Стійкість	Для забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні «локальні регулятори», які при відхиленні від заданої мети організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ у невідгідне становище і спонукають їх до регулювання системи управління персоналом
Багатоаспектність	Управління персоналом (як по вертикалі, так і по горизонталі) може здійснюватися за різними каналами: адміністративно-господарським, економічним, правовим та ін.
Прозорість	Система управління персоналом мусить мати концептуальну єдність, єдину термінологію, діяльність усіх підрозділів і керівників має будуватися на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних щодо економічного змісту процесів управління персоналом



Продовження таблиці 4

1	2
Комфортність	Система управління персоналом має забезпечити працівнику максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття й реалізації рішень. Наприклад, вибіркоче друкування даних, різноманітність методів їх обробки, спеціальне оформлення документів з виділенням істотної інформації, їх гармонічний зовнішній вигляд, виключення зайвої роботи при заповненні документів і т. ін.
II. Принципи, які визначають напрями розвитку систем управління персоналом	
Концентрація	Розглядається у двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу чи всієї системи управління персоналом на вирішенні основних завдань чи концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання
Спеціалізація	Поділ праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, фахівців і службовців). Формуються окремі підрозділи, які спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій
Паралельність	Припускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивність (гнучкість)	Означає пристосованість системи управління персоналом до цілей об'єкта, що змінюються
Наступність	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом
Безперервність	Відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом чи підрозділів, скорочення часу обігу документів, простоїв технічних засобів управління тощо
Ритмічність	Виконання однакового обсягу робіт у рівні проміжки часу і регулярність повторення функцій управління персоналом
Прямоплинність	Упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації щодо вироблення певного рішення. Остання буває горизонтальна й вертикальна (взаємозв'язок між функціональними підрозділами і взаємозв'язок між різними рівнями управління)

Джерело [25, с.49-51]

Усі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії.

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково-розроблених методів. Методи — це способи впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії й практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні [7, с. 432].



Головні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку. В умовах підприємств це — економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо [10, с.112].

Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

- правові норми й акти — Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовують у процесі оперативного управління [12, с.22].

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через: формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери; особистий приклад; задоволення культурних і духовних потреб працівників; установлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; установлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист [12, с.23].

Наука і практика виділили методи вивчення стану діючої системи управління персоналом організації, побудови й реалізації нової системи (таблиця 5).



Таблиця 5 - Система методів дослідження системи управління персоналом

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування і структур штатів	1. Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів 4. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідність професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
Підбір кадрів	1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести
Розвиток персоналу	1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання 3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка й розстановка кадрів	1. Відповідальність працівника його робочому місцю 2. Можливість подальшого співробітництва 3. Результати трудової діяльності 4. Місце працівника в системі колективу	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	1. Причини порушення дисципліни 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі 3. Ефективність кадрової роботи	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва

В той же час для аналізу, формування, обґрунтування та впровадження системи управління персоналом можуть використовуватися наступні методи:

- метод декомпозиції надає змогу розчленувати складні явища на простіші.

Чим простішими є елементи, тим повнішим є проникнення всередину явища і визначення його сутності;

- метод послідовної підстановки дає можливість вивчити вплив на формування системи управління персоналом окремих факторів, під дією яких



сформувався її стан, крім дій інших факторів. Фактори ранжуються, і відбираються найбільш істотні з них;

- динамічний метод передбачає розташування даних у динамічному ряді і виключення з нього випадкових відхилень; у цьому разі ряд ілюструє стійкі тенденції. Цей метод використовується при дослідженні кількісних показників, які характеризують систему управління персоналом;

- метод структуризації цілей передбачає кількісне і якісне обґрунтування цілей організації в цілому і цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям організації. Аналіз цілей, розгортання їх в ієрархічну систему, встановлення відповідальності підрозділів за кінцеві результати роботи, визначення їхнього місця в системі виробництва й управління, усунення дублювання в їхній роботі є важливими передумовами побудови раціональної системи управління персоналом. При структуризації мають бути забезпечені взаємодія, повнота, порівнянність цілей різних рівнів управління персоналом;

- експертно-аналітичний метод удосконалення управління персоналом ґрунтується на залученні відповідних висококваліфікованих фахівців, управлінського персоналу підприємства до процесу вдосконалення. При використанні цього методу дуже важлива розробка форм систематизації, запису й чіткого представлення думок і висновків експертів. За допомогою цього методу виявляються основні напрями вдосконалення управління персоналом, оцінки результатів аналізу й причини недоліків. Проте він не завжди має високу точність та об'єктивність у зв'язку з тим, що в експертів відсутні єдині критерії оцінок. Цей метод найбільш ефективний при багатокроковій експертизі;

- нормативний метод, який передбачає застосування системи нормативів, які визначають склад і зміст функцій управління персоналом, чисельність працівників за функціями, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарату управління організації в цілому і системи управління персоналом (норма керованості, ступінь централізації функцій, кількість ступенів управління, ланок, розміри підрозділів, порядок підпорядкованості і взаємозв'язку підрозділів), поділ і кооперацію праці керівників і фахівців



управління персоналом організації;

- параметричний метод, завданням якого є встановлення функціональних залежностей між параметрами елементів виробничої системи й системи управління персоналом для виявлення ступеня їхньої відповідності;

- метод функціонально-вартісного аналізу, який почали використовувати при вдосконаленні системи управління персоналом. Метод дає змогу вибрати такий варіант побудови системи управління персоналом, який вимагає найменших витрат і є найбільш ефективним з погляду кінцевих результатів. За його допомогою можна виявити зайві чи дублюючі функції управління, функції, які в силу тих чи інших причин не виконуються, визначити ступінь централізації і децентралізації функцій управління персоналом тощо;

- балансовий метод, за допомогою якого робляться балансові зіставлення, ув'язування. Наприклад, порівнюються результати обробки фотографій робочого дня і технологічних карт виконання управлінських операцій і процедур з дійсним фондом робочого часу їхнього виконання;

- досвідний метод базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом та досвіді іншої аналогічної системи;

- метод аналогій. Він полягає у застосуванні організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючих системах управління персоналом з подібними економіко-організаційними характеристиками стосовно розглянутої системи. Сутність методу аналогій полягає в розробці типових рішень і визначенні меж та умов їхнього застосування;

- метод творчих нарад передбачає колективне обговорення напрямів розвитку системи управління персоналом групою фахівців та керівників. Ефективність методу полягає в тому, що ідея, висловлена однією людиною, викликає в інших учасників наради нові ідеї, а ті, у свою чергу, породжують наступні ідеї, у результаті чого виникає потік ідей. Мета творчої наради — виявити якнайбільше варіантів шляхів удосконалення системи управління персоналом;

- метод колективного блокнота («банку» ідей) дає змогу поєднати незалежне



висування ідей кожним експертом з подальшою їхньою колективною оцінкою на нараді з пошуку шляхів удосконалення системи управління персоналом;

- метод контрольних питань полягає в активізації творчого пошуку вирішення завдання вдосконалення системи управління персоналом за допомогою заздалегідь підготовленого списку навідних запитань, котрі мають містити «підказку» про те, що і як варто зробити для вирішення завдання;

- метод «6-5-3» призначений для систематизації процесу формування ідей щодо розвитку системи управління персоналом. Суть цього методу полягає в тому, що кожний із шести членів експертної групи пише на окремому аркуші паперу по три ідеї і передає їх іншим членам групи, які, у свою чергу, на основі вже запропонованих варіантів пишуть ще по три ідеї, і т. д. Після закінчення цієї процедури на кожному з шести аркушів буде записано по 18 варіантів рішень, а всього — 108 варіантів;

- морфологічний аналіз — засіб вивчення різних комбінацій варіантів організаційних рішень, запропонованих для здійснення окремих функцій управління персоналом. Якщо записати усі функції у вигляді стовпчика, а потім навпроти кожної вказати різні варіанти її виконання, то одержимо морфологічну матрицю. Ідея цього методу полягає в тому, щоб складне завдання розробити на дрібні під завдання, які легше вирішувати окремо. При цьому вважається, що вирішення складного завдання складається з вирішення підзавдань [25, с. 52-56].

Велику роль в управлінні персоналом також відіграє стиль управління, від якого залежить психологічний клімат у колективі, результати роботи колективу, взаємини підлеглих з керівництвом. Стиль керівництва – це манера поведінки керівника по відношенню до своїх підлеглих. Типи влади у суспільстві сформували три основних і один комбінований стилі управління:

- авторитарний стиль — керівник при прийнятті рішень орієнтується на власні цілі, критерії та інтереси, практично не рахуючись з думкою колективу та обмежуючись вузьким колом однодумців. У впровадженні рішень в життя займає жорстку позицію, активно використовує методи адміністративного і психологічного впливу. Опозицію не визнає, звільняє «неугодних» працівників.



Завжди впевнений у собі, спирається як на свої знання, так і зв'язки з державними органами влади. Керівник такого типу може досягнути високих успіхів, але й може привести свою організацію до банкрутства;

- демократичний стиль — базується на поєднанні принципу одноосібного керівництва і самоврядування. Керівник цього типу вибирається членами трудового колективу відкрито на зборах і повинен відстоювати і виражати його інтереси. Як правило, він може успішно виявляти, приймати і реалізувати стратегічні цілі розвитку підприємства, поєднуючи групові інтереси. В роботі опирається на групу однодумців. Він є добрим дипломатом, стратегом, політиком;

- ліберальний стиль — керівник у прийнятті рішень орієнтується на цілі та інтереси окремих груп трудового колективу, постійно маневрує, щоб зберегти паритет інтересів, часто займає різні позиції сторін. Переваги ліберального стилю закрічуються в груповому прийнятті управлінських рішень, проте часто ліберальний керівник не має сильної волі, чіткої цілі, глибоких знань;

- змішаний стиль — передбачає поєднання перерахованих вище типів керівництва [12, с.264-266].

Таким чином, головною метою системи управління персоналом є забезпечення кадрами, організація їхнього ефективного використання, професійний та соціальний розвиток. Відповідно до цілей розвитку підприємства формується і система управління персоналом. Як база для її побудови використовуються різні принципи, тобто правила й методи. Найкращий ефект і якість системи управління персоналом досягається тоді, коли використовується система методів у комплексі.

2.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління персоналом

Для того щоб система управління персоналом ефективно функціонувала,



потрібна нормативно-правова та інформаційна база.

Нормативно-правовою базою управління персоналом є:

1) Конституція України, згідно якої кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці, а також має право на вільний розвиток своєї особистості.

2) Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

- Кодекс законів про працю (КЗпП) України. КЗпП України визначає правові засади й гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної та творчої праці. КЗпП України містить такі розділи: загальні положення; колективний договір, трудовий договір, забезпечення зайнятості вивільнених працівників; робочий час; час відпочинку; нормування праці; оплата праці; гарантії й компенсації; гарантії при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству; трудова дисципліна; охорона праці; праця жінок; праця молоді; пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням; індивідуальні трудові спори; професійні спілки, участь працівників в управлінні підприємствами; трудовий колектив; державне соціальне страхування; нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю;

- Закон України «Про колективні договори і угоди» визначає правові засади розроблення, укладення та виконання колективних договорів і угод для сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників;

- Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає правові й організаційні засади функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів); він спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли



між ними;

- Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного й договірної регулювання оплати праці; він спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулюючої функцій заробітної плати;

- Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя та здоров'я в процесі трудової діяльності; регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства й працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища та встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні;

- Закон України "Про зайнятість населення" регулює питання зайнятості, працевлаштування, професійної орієнтації та інші аспекти на ринку праці:

- Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання наданням трудових і соціальних пенсій. Закон спрямований на те, щоб повніше враховувалась суспільно корисна праця як джерело зростання добробуту народу й кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників;

- Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Положення про кадровий облік та особові справи працівників": Встановлює порядок обліку та документообігу в особових справах працівників;

- Закон України "Про охорону праці" регулює питання забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників на робочих місцях;

- Закон України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття" визначає систему соціального страхування для осіб, які втратили роботу;

- Закон України "Про захист персональних даних": Регулює збір, обробку та



захист персональних даних працівників;

- Закон України "Про ринок праці": Визначає основні принципи функціонування ринку праці та працевлаштування;

- Закон України "Про професійну (профспілкову) діяльність": Визначає права та обов'язки профспілок, захищає інтереси працівників.

Також окремо варто виділити:

- Закон України "Про захист прав працівників-військовослужбовців та членів їх сімей": Забезпечує правовий захист прав військовослужбовців та членів їх сімей;

- Закон України "Про соціальний захист інвалідів від війни";

- Закон України "Про військові обов'язки та військову службу" та ін.

3) Класифікатор професій ДК 003-2005 [39], затверджений Державним комітетом стандартизації, метрології та сертифікації України. Цей документ стандартизує назви категорій персоналу, професій та посад. Класифікатор професій використовується для вирішення таких завдань:

- розрахунків чисельності працівників, обліку складу й розподілу кадрів за професійними угрупованнями різних рівнів класифікації, планування додаткової потреби в кадрах;

- систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками;

- аналізу та підготовки до публікації статистичних даних, а також розроблення відповідних прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів, що вивільняються тощо;

- підготовки статистичних даних для періодичних оглядів зі статистики праці, що розробляються Міжнародною організацією праці;

- вирішення питань контролю й аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування трудящих.

Нормативно-правовою базою управління персоналом є також документи, які розробляються та затверджуються керівництвом підприємства для внутрішнього використання. До таких документів слід віднести такі:

1) Правила внутрішнього трудового розпорядку, у яких фіксуються:



загальні положення; порядок працевлаштування та звільнення працівників; головні обов'язки працівників; головні обов'язки адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни;

2) Колективний договір, який укладається між власником або вповноваженим ним органом та профспілковим чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом для регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих, власників та вповноважених ними органів.

3) Положення про структурні підрозділи організації – документи, які регламентують діяльність певних структурних підрозділів: їхні завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними ланками організації. Ці документи розробляються на основі Типових положень про структурні підрозділи або самими керівниками відповідних підрозділів або іншими вищими керівниками й затверджуються першим керівником організації;

4) Посадові інструкції – документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками. Посадові інструкції розробляються керівниками відповідних структурних ланок на підставі типових вимог до посад, що містяться в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників (зокрема професій керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців). Посадові інструкції затверджує керівник організації [26, с.70-71];

5) Положення про оплату праці – уточнює систему оплати праці на підприємстві, включаючи винагороди, премії та інші компенсаційні елементи;

6) Положення про відпустки – визначає правила та процедури надання відпусток, включаючи строки та умови;

7) Положення про переведення та звільнення – встановлює порядок переведення працівників на інші посади, а також умови і процедури звільнення.

8) Положення про навчання та розвиток персоналу – визначає стратегію



розвитку кадрів, навчання та підвищення кваліфікації працівників;

9) Положення про оцінку роботи та відзначення – встановлює процедури та критерії для оцінки працівників, а також надання нагород та відзнак.

10) Положення про конфіденційність та захист інформації – регламентує використання та захист конфіденційної інформації.

11) Положення про етичні стандарти – визначає правила етичної поведінки працівників та виробляє механізми їх виконання.

Необхідною умовою вирішення на належному рівні завдань менеджменту персоналу є використання поряд з нормативно-правовим науково-методичного забезпечення функціонування системи управління персоналом.

Науково-методичне забезпечення системи управління персоналом містить дві групи документів:

- документи, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, розробляються й затверджуються відповідними компетентними органами (міністерствами, відомствами, іншими державними органами й міжнародними організаціями);

- документи, які розробляються для внутрішнього користування й затверджуються керівництвом організації.

До першої групи документів науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу слід віднести [26, с.72]:

1) Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведено в класифікаторі професій.

2) Міжгалузеві норми та нормативи призначені для нормування однакових трудових процесів на підприємствах різних галузей виробництва.

3) Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП) – це форма міжнародних норм з питань, які належать до компетенції МОП. Конвенції та рекомендації МОП призначено для використання державами-членами МОП і міжнародним співтовариством.

Друга група документів, які розробляються й затверджуються керівництвом



організації для внутрішнього використання, охоплює:

- 1) положення про формування кадрового резерву в організації;
- 2) положення про організацію адаптації працівників;
- 3) рекомендації щодо організації підбору персоналу;
- 4) положення про оплату та стимулювання праці;
- 5) інструкції з правил техніки безпеки та ін.

Процес управління персоналом можна представити у виді безлічі узгоджених, постійно приймаємих та реалізуємих рішень, спрямованих на досягнення цілей функціонування підприємства. Виробітка кожного з цих рішень повинна бути інформаційно забезпечена. Відсутність достовірної та повної інформації є причиною прийняття неякісних рішень, які негативно впливають на ефективність функціонування системи управління персоналом.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність даних, які використовують для вирішення таких завдань, як планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, виробнича й соціальна адаптація новоприйнятих працівників, регламентація посадових обов'язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального й морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації та ін. [11, с.66].

Необхідність збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення та передавання різноманітної кадрової інформації потребує створення на підприємстві відповідної інформаційної системи, яка являє собою сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації.

Основу інформаційної системи має становити єдиний масив, який містить інформацію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, дані про освіту, наявність спеціальної підготовки, сімейний стан, рух на підприємстві (з одного структурного підрозділу в інший, зміна професії, підвищення кваліфікації), умови праці, рівень заробітної плати, різні соціальні виплати та ін.



Серед головних вимог, які висуваються до інформаційної системи, слід відзначити широке застосування ЕОМ, сучасних інформаційних технологій, економіко-математичних методів, методів моделювання та ін. [26, с.75].

Отже, сьогодні для більшості підприємств досить актуальним стає удосконалення на підприємстві процесів збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення й передавання кадрової інформації шляхом впровадженням відповідної інформаційної системи управління персоналом. Це в свою чергу сприятиме підвищенню продуктивності праці керівників та співробітників служби управління персоналом, ефективності розроблення та прийняття кадрових рішень.

2.5. Застосування стратегічного підходу до управління персоналом

Управління персоналом на підприємстві повинно мати комплексний, системний характер та спрямоване на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом раціонального та повного використання всього потенціалу, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка матиме стратегічний характер і дасть змогу як ліквідувати тимчасові ускладнення, так і зберегти та примножити ринкові позиції.

До переваг стратегічного управління персоналом можна віднести: забезпечення підприємства конкурентоспроможними працівниками; раціональне використання ресурсів, породження в персоналу почуття впевненості, повне розкриття здібностей персоналу, розширення конкурентних переваг, орієнтування на стійкий розвиток підприємства в умовах високої невизначеності та динамізму ринкового середовища [25, с.161].

Стратегічне управління персоналом передбачає розробку та реалізацію відповідної кадрової стратегії, яка повинна обов'язково узгоджена з загальною стратегією підприємства.

Під стратегією управління персоналом розуміється довгостроковий, якісно



визначений напрям дій підприємства щодо формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, забезпечення його розвитку та ефективного використання, спрямований на задоволення широкого спектру потреб працівників, розвиток та досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства з урахуванням його ресурсних можливостей та змін, що відбуваються в навколишньому середовищі [25, с.41].

Отже, стратегія управління персоналом повинна бути одночасно направлена на задоволення потреб підприємства в персоналі та на виявлення й задоволення індивідуальних потреб його працівників. Реалізація стратегії управління персоналом дозволить ефективніше розподіляти та використовувати працівників, їх потенціал та скоординувати дії персоналу на досягнення цілей діяльності підприємства.

Процес розробки стратегії управління персоналом вимагає визначення основних завдань та сучасної технології її розробки. Основні етапи розробки та реалізації стратегії управління підприємством [26, с.234] представлені на рисунку 2.

Основними завданнями розробки стратегій управління персоналом є:

- допомога підприємству в досягненні його цілей;
- ефективне використання трудового потенціалу робітників;
- забезпечення підприємства висококваліфікованими та зацікавленими працівниками;
- стимул до найбільш повного задоволення працею за рахунок врахування персональних побажань;
- розвиток та підтримання якості життя - відчуття значущості власного вкладу працівника в ефективну діяльність підприємства;
- забезпечення дисципліни;
- покращення умов оплати праці та стимулювання працівників (аналіз робочих місць, проведення розподілу персоналу на категорії, розробка форм і систем оплати праці, розробка компенсаційного пакету, організація процесу оцінки ефективності працівників, контроль ротацій робітників);

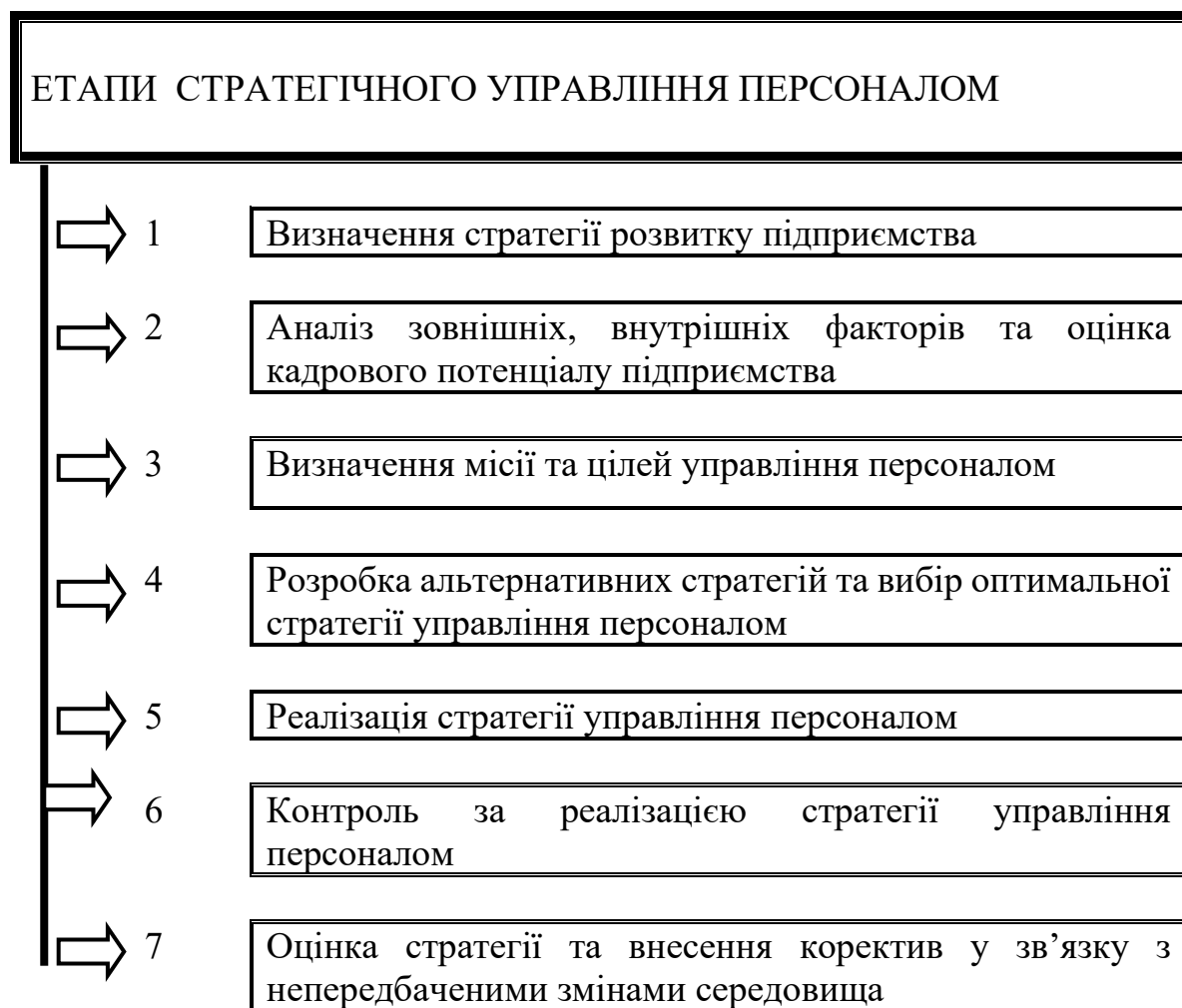


Рисунок 2 - Основні етапи стратегічного управління персоналом

Джерело: доповнено автором

- постійне удосконалення форм та методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково-обґрунтованих, у тому числі комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з діловодства;
- організація захисту життя та здоров'я працівників підприємства;
- можливість чіткого контролю за процесом управління трудовими ресурсами тощо [17, с. 54].

На підприємствах слід приділити уваги таким основним напрямкам стратегічного управління персоналом, які наведені на рис. 3.



Рисунок 3 - Основні запропоновані напрями управління персоналом, що сприятимуть підвищенню ефективності господарювання

Авторська розробка

Основою для прийняття будь-яких управлінських рішень відносно персоналу повинно стати проведення організаційно-кадрового аудиту, метою якого є аналіз та оцінка якості наявного кадрового потенціалу підприємства.



Основними завданнями кадрового аудиту є:

- оцінка ступеня ефективності системи управління персоналом в даній, її відповідності сучасним реаліям її функціонування;
- визначення прогресивності (або регресивності) розвитку системи управління персоналом в цілому та окремих кадрових процесів;
- виявлення „вузьких" місць і, навпаки, тих елементів існуючої системи управління персоналом, які реально або потенційно сприяють відродженню та нормальному функціонуванню підприємства;
- оцінка ступеня готовності трудового колективу до стратегічних змін та його адаптивних можливостей.

Проведення відповідного аналізу дозволить оцінити адекватність окремого працівника та кадрового потенціалу в цілому завданням, які передбачені програмою розвитку підприємства, визначити основні напрями реструктуризації кадрового потенціалу (вивільнення зайвих працівників, формування нового складу персоналу, перепідготовка, ротація тощо).

Оптимізація чисельності наявного персоналу передбачає проведення комплексу планових розрахунків, спрямованих на визначення необхідної чисельності та складу працівників підприємства відповідно до розробленої програми, насамперед, її розділу «виробничий план». Саме у цьому розділі визначаються основні характеристики виробничої програми підприємства, які є основою для визначення планової чисельності виробничого персоналу. Чисельність адміністративно-управлінського та допоміжного персоналу повинна визначатися з урахуванням зміни організаційної структури управління підприємством, що також передбачається програмою. Порівняння фактичної та планової (необхідної) чисельності персоналу підприємства дозволить вирахувати загальну чисельність персоналу, що підлягає звільненню чи навпаки прийняттю.

Наступним завданням системи стратегічного управління персоналом повинно стати збереження ядра кадрового потенціалу організації, тобто працівників, які мають найвищу цінність для підприємства, його виживання та



розвитку, знання та навички яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом. Саме від цих працівників залежить успіх реалізації стратегічної програми.

Особливе значення повинно приділятися професійній підготовці, та омолодженню кадрів. Орієнтація на омолодження кадрів визнається перспективною, оскільки „здорові амбіції” та незаангажованість молоді дозволить скоріше розв'язати наболілі проблеми, а сучасна підготовка - розробити та сприяти впровадженню змін, що необхідні для розвитку підприємства.

Сучасний фахівець повинен постійно поповнювати та оновлювати свої знання та навички, оскільки процес морального старіння знань за останнє десятиріччя суттєво прискорився. Виходячи з цього, невід'ємною складовою стратегічного управління персоналу визнається:

- підтримка необхідного професійного рівня персоналу, в тому числі тимчасово не працюючого, ознайомлення його з сучасними досягненнями в науці, техніці, технології тощо відповідно до профілю підприємства (фундаментальна фахова підготовка);

- забезпечення працівників знаннями та навичками, необхідними для роботи в нових умовах, у тому числі з урахуванням змін, передбачених програмою (випереджувальне навчання);

- формування оптимального психологічного клімату в колективі, взаєморозуміння та співробітництва в нових умовах (командна підготовка);

- професійна перепідготовка працівників (адаптаційна підготовка) [4].

Зростання освітнього рівня персоналу дозволяє покращити показники діяльності підприємства, оскільки призводить до збільшення продуктивності праці, підвищує рівень інноваційної активності працівників. Варто пам'ятати, що в середньому збільшення освітнього рівня робітників на 10% призводить до росту загальної продуктивності фірми на 8,6%, у той час як збільшення на 10% капітальних вкладень (тобто в устаткування) призводить до росту продуктивності лише на 3,4% [25, с.127].

Кадрова політика повинна базуватися на інвестуванні засобів у персонал,



що в свою чергу дозволить досягти стійкого економічного росту в перспективі, а не хвилинного економічного ефекту. До основних причин пріоритетності інвестицій у розвиток персоналу можна віднести:

- по-перше, необхідність підвищення ділової активності працівників із метою розвитку підприємства;

- по-друге, збереження конкурентоспроможності підприємства неможливе без постійного підвищення освітнього та професійного рівня його працівників та співробітників;

- по-третє, заходи щодо розвитку персоналу забезпечують зростання продуктивності праці, отже, їх фінансування відповідає принципів економічної ефективності витрат [18, с.129].

Стратегічне управління також передбачає пошук та залучення нових співробітників, кількісні та якісні параметри яких повинні визначатися програмою розвитку підприємства, розрахунком планової (необхідної) чисельності працівників, створеними професіограмами окремих посад, в яких визначається комплекс якостей співробітників, що претендують на дану посаду.

Важливим стратегічним напрямом управління персоналом повинно стати проведення кадрового маркетингу, спрямованого на пошук персоналу, необхідної кількості та якості. Перспективними шляхами визнаються:

- 1) пошук перспективної молоді;
- 2) укладання договорів з спеціалізованими рекрутинговими агентствами, здатними підібрати персонал відповідно до визначених вимог;
- 3) взаємодія з фірмами, що здійснюють лізинг персоналу, тобто тимчасове працевлаштування кадрів відповідної кваліфікації;
- 4) формування власних центрів підготовки кадрів, особливо первинної ланки тощо.

Особливу увагу при підборі нових кадрів слід приділяти таким властивостям особистості як креативне мислення, творчий підхід до справ, прагнення до професійного росту тощо. Саме такі кадри забезпечують успіх реалізації стратегічної програми та тих перетворень, що заплановані у



товаристві.

Зауважимо, що формування персоналу повинно здійснюватися з урахуванням прогнозів його розвитку та стратегічних цілей. Використання маркетингових підходів в управлінні персоналом дозволить:

- забезпечити підприємство відповідними професійними і кваліфікованими кадрами, раціонально розподілити їх по робочих місцях;

- на основі постійного моніторингу та аналізу визначати поточну та перспективну потребу підприємства; встановлювати найбільш оптимальні для підприємства шляхи покриття потреби в персоналі;

- підтримувати постійний взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, які забезпечують підприємство відповідними кадрами;

- наймати та утримувати конкурентоспроможних працівників для забезпечення стійкого розвитку підприємства;

- створювати найбільш сприятливі умови для розкриття природних здібностей працівників, їх розвитку та використання;

- зміцнювати імідж підприємства тощо з метою підвищення ефективності виробництва [18, с.123].

Вкрай необхідним стає також удосконалення мотивації та стимулювання праці, оскільки мотиваційна система є потужним фактором підвищення трудової активності. Мотиваційна система, що діє на підприємстві, повинна заохочувати випереджальний розвиток персоналу.

При створенні ефективної системи мотивування працівників в процесі стратегічного управління мають враховуватися такі основні елементи та головні критерії:

- по-перше, система мотивування має бути комплексною, тобто потрібна збалансованість у всіх її сферах. Не повинно бути такого, що переважають лише економічні засоби мотивування або лише неекономічні. Ці засоби мають бути гармонійно поєднані;

- по-друге, система мотивування мусить мати справедливий характер. Мається на увазі рівне ставлення до всіх працівників та заохочення працівників



відповідно до їхніх заслуг та вчинків. А також відповідне ставлення має бути і стосовно покарань. Не повинно бути такого, що система покарання буде діяти лише вибірково. „Правила” мотивування мають бути однаковими для всіх;

- по-третє, система мотивування має бути схвалена персоналом та прийнята ним. Та система, котру персонал категорично не сприймає та котра нав'язується силоміць, не призведе до результату та ускладнить виконання як поточних, так і стратегічних цілей працівниками, які будуть невдоволені встановленою системою;

- по-четверте, система мотивування повинна буди досить дієвою. Тобто систематично має відбуватися оцінка співробітників за їхні дії, зусилля та результати роботи, що буде взірцем як для тих, хто отримує заохочення, так і прикладом для тих, хто прагне їх досягти;

- по-п'яте, система мотивування має бути відкритою, а її зміст – доступним та зрозумілим кожному працівнику. Адже нерозуміння того, до чого саме призведе праця та зусилля окремого працівника, призводить до того, що зникає інтерес до справи;

- по-шосте, система мотивування на підприємстві має бути прозорою. Потрібен зрозумілий механізм процесу відображення в кадрових рішеннях результатів роботи та вдосконалення ділових якостей персоналу;

- по-сьоме, система мотивування повинна бути реальною для реалізації, та мати практичну реалізацію. Адже, лише дивлячись на реальну систему в дії, можна робити певні висновки та спонукати себе до дій, які, у свою чергу, неодмінно призведуть до результатів;

- по-восьме, система мотивування персоналу на підприємстві має бути досить різноплановою. Вона повинна включати в себе всі види робіт, а не концентруватися на окремих її видах;

- по-дев'яте, система мотивування персоналу на підприємстві має бути актуальною, тобто не носити характер автономного тиску з боку підприємства. Повинні поважати прагнення персоналу;

- по-десяте, система мотивування персоналу на підприємстві має бути



стабільною. Працівник повинен усвідомлювати, що працюючи на даному підприємстві, він отримує гарантії стабільності трудового життя, щоб мати змогу вносити вклад у діяльність компанії [23, с.54].

За сучасних умов господарювання система мотивування працівників повинна формуватися на принципах, які покликані формувати таку поведінку працівників, яка необхідна для найкращої реалізації загальної стратегії його розвитку:

- структура винагород повинна забезпечити збалансоване стимулювання поліпшення як кількісних, так і якісних результатів праці для успішного досягнення цілей підприємства;

- розмір винагород повинен бути тісно ув'язаний з результатами праці конкретного працівника і всього підприємства в цілому;

- темпи росту результативності праці повинні випереджати темпи зростання винагород;

- у процесі мотивації праці повинно забезпечуватися раціональне задоволення інтересів особи, трудового колективу та власника майна підприємства;

- система мотивації праці повинна бути достатньо простою та сприяти тісному співробітництву різних категорій працівників, а не антагонізму між ними. Дотримання перерахованих принципів дозволить забезпечити динамічну рівновагу між результатами праці та винагородою, між інтересами особи, колективу та власника, між потребами персоналу та ступенем їх задоволення [22, с.119].

Таким чином, головними моментами в роботі з персоналом повинні стати [6, с.107]: ресурсна орієнтація, тобто використання індивідуальних здібностей працівників у відповідності до стратегічних цілей організації, і інтеграція прагнень, потреб і запитів працівників з інтересами підприємства. Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю; спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери



довіри в організації; розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників; комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками організації; створення корпоративної культури інноваційного типу [5, с.232].

Отже, формування належної організаційної культури є також стратегічним завданням управління персоналом. Опанування новітніх управлінських технологій неможливе без освоєння основ організаційно-культурного підходу, що дає інтегральне розуміння процесів функціонування і розвитку різних типів організацій з урахуванням психологічних і соціально-економічних механізмів поведінки людей.

Організаційна культура виконує ряд функцій, орієнтованих на внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства. Будучи продуктом внутрішніх соціальних сил, організаційна культура:

- включає специфічну систему цінностей, особливий клімат і способи взаємодії учасників організації; тим самим створює неповторну зовнішність організації, що дозволяє відрізнити її від інших організацій;

- створює відчуття ідентичності у індивідів і груп, привіваючи певну систему цінностей, яка враховує інтереси всіх рівнів організації. Ця функція забезпечує прихильність персоналу ідеалам організації, дозволяє кожному члену організації краще усвідомити цілі організації, відчути себе частиною єдиної системи і визначити свою відповідальність перед нею;

- забезпечує співробітників системою неформальних правил, які визначають як їм поводитися і як працювати, що робити і чого не робити. При цьому працівники не витрачають даремно часу на з'ясування, що і як їм потрібно робити, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності праці [4, с. 182-185].

Окрім того, організаційна культура:

- здібна до заміщення формальних і офіційних механізмів, що дозволяє не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури і збільшення потоку офіційної інформації і розпоряджень;



- полегшує взаємне пристосування працівників до організації і організації до працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, названих соціалізацією;

- створює освітній виховний ефект, пов'язаний із збільшенням «людського потенціалу», тобто приростом знань і навиків працівників, які організація може використовувати для досягнення своїх цілей;

- сприяє підвищенню якості товару або послуг, пропонувананих організацією, оскільки якість роботи і робочого середовища переходить в якість продукції [8, с.193-195].

Основні етапи роботи по формуванню організаційної культури представлені на рисунку 4.

На основі правильного поєднання змін в організаційній структурі та організаційній культурі можна забезпечити організаційний розвиток підприємства. Таким чином, реалізація зазначених заходів дозволить забезпечити підприємство конкурентоспроможними працівниками, підвищити результативність їх праці, створити могутній мотиваційний важіль виконання завдань стратегічної програми розвитку підприємства. Таким чином, реалізація зазначених заходів дозволить забезпечити підприємство конкурентоспроможними працівниками, підвищити результативність їх праці, створити могутній мотиваційний важіль виконання завдань стратегічної програми розвитку підприємства. Основою діяльності служби управління персоналом є облік, звітність і ведення організаційно-розпорядної документації, яка включає три основні групи документів: організаційні (положення, інструкції, правила, статuti); розпорядні (накази, розпорядження, ухвали, рішення, вказівки, рекомендації); довідково-інформаційні (листи, звіти, акти, протоколи, доповідні записки, переліки, довідки і т.ін.).

Ускладнення виробництва, перебудова управління економікою викликали значне збільшення кількості інформації у сфері управління персоналом підприємства. Постійно збільшується обсяг службових документів, а збільшення чисельності управлінського персоналу не дає позитивного ефекту. А



ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

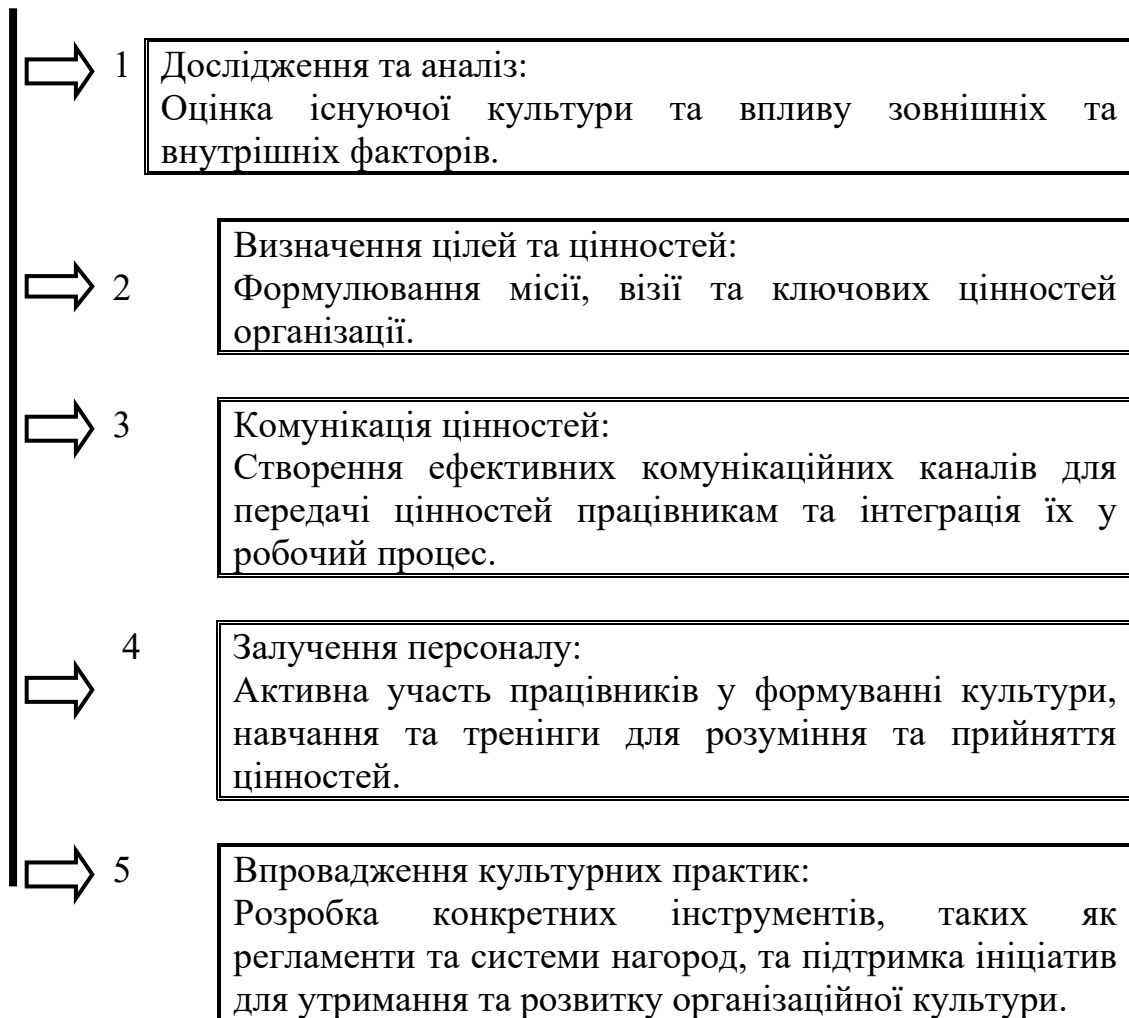


Рисунок 4 - Основні етапи формування організаційної культури

Авторська розробка

документаційне обслуговування (попередній розгляд, облік, зберігання, контроль за виконанням документів і т.ін.) займає багато часу. Тому дуже актуальним стає удосконалення роботи служби управління персоналом шляхом правильної організації і якнайповнішої автоматизації процесів обробки документів. Від цього багато в чому залежить ефективність всього процесу управління кадрами.

Ефективність виявляється через результативність праці, яка може вимірюватись ступенем досягнення цілей, завдань і виробничими витратами. Складовою частиною цих витрат є витрати на управління. При визначенні



ефективності управління необхідно звертати увагу на те, як система управління забезпечує підвищення результативності діяльності підприємства. Для цього необхідно постійно проводити оцінку діяльності служби управління персоналом з метою подальшого визначення шляхів підвищення її ефективності.

Оцінка діяльності служби управління персоналом – це систематичний, планомірно формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних із програмами управління персоналом, для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства.

Оцінка діяльності кадрової служби ґрунтується на визначенні ефективності кадрової роботи, направленої на досягнення мети організації і якісне виконання поставлених завдань. Результати оцінки служать підсумковими індикаторами, що фокусують увагу на основних проблемах управління персоналом (якість кадрової роботи, задоволеність працівників організації, виконавська дисципліна, плинність кадрів і ін.). Оцінка діяльності кадрових служб спирається на критерії ефективності, виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва (таблиця 6) [12, с.221]. Слід також оцінювати ефективність заходів по вдосконаленню управління персоналом підприємства. Удосконалення системи управління вимагає певних матеріальних витрат. Отже, необхідна оцінка економічної ефективності вкладень у систему управління. Початковими показниками оцінки економічної ефективності управління в організаціях є основні показники, що характеризують результати господарської діяльності: прибуток, витрати тощо. За їх допомогою можна визначити економічну ефективність управління (економічність системи управління) [11].

Вибір показників оцінки ефективності заходів, пов'язаних з удосконаленням системи управління залежить від того, на які фактори (сторони управлінської діяльності) ці заходи спрямовані. В якості показників ефективності реалізованих кадрових рішень слід використовувати:

- темп зростання продуктивності праці, частка приросту продукції за



Таблиця 6 - Показники оцінки ефективності діяльності підрозділів по управлінню персоналом

Показники власне економічної ефективності	Показники ступеню відповідності	Показники ступеня задоволеності працівників	Непрямі показники ефективності
Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення організації кваліфікованою робочою силою відповідної кількості і якості, і отриманих результатів діяльності Витрати на окремі напрями і програми діяльності працівників і підприємства в цілому Ефект дії окремих кадрових програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому Відношення бюджету підрозділу управління персоналом до чисельності обслуговуваного персоналу	Відповідність чисельності працівників і числа робочих місць (кількісна укомплектованість кадрового складу) Відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик працівників вимогам робочих місць, виробництва в цілому (якісна укомплектованість)	Задоволеність роботою в даній організації Задоволеність діяльністю підрозділів управління персоналом	Плинність кадрів Продуктивність праці Показники якості продукції (відсоток браку, рекламаций і ін.) Кількість скарг працівників Рівень виробничого травматизму і профзахворювань

Авторська розробка

рахунок зростання продуктивності праці,

- відносне вивільнення працівників,
- прибуток на одного працівника,
- відношення заробітної до загальних витрат на персонал,
- відношення річного прибутку до фонду оплати праці,
- відношення вартості реалізованої продукції до середньооблікової

чисельності працівників,

- відношення отриманих результатів від реалізації кадрових рішень до загальної суми витрат на їх реалізацію тощо.

В якості додаткового прибутку від реалізації заходів щодо удосконалення управління персоналом можна розглядати приріст обсягу випуску продукції вартісному вираженні, який викликаний підвищенням продуктивності праці, та віддачу від витрат на персонал.

Прогнозовані показники оцінки ефективності удосконалення управління персоналом мають бути зведені до таблиці 7.



**Таблиця 7 – Основні показники ефективності запропонованих заходів
щодо удосконалення управління персоналом**

Показник	До впровадження заходів		Після впровадження заходів	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
	Попередній рік	Наступний рік без впровадження			
Обсяг випуску продукції, тис. грн.					
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб З них спеціалістів, керівників					
Питома вага робітників у загальній чисельності, %					
Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис. грн./чол.					
Зміна обсягу випуску продукції за рахунок підвищення продуктивності праці, тис. грн.					
Зміна обсягу випуску продукції за рахунок зміни середньовікової чисельності, тис. грн.					
Загальна зміна обсягу випуску продукції, тис.грн.					
Питома вага фонду оплати праці в обсязі випуску продукції, %					
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис.грн..					
Випуск продукції на 1 грн. заробітної плати, грн..					
Коефіцієнт випередження темпами зростання продуктивності праці темп зростання заробітної плати					
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.					
Прибуток від операційної діяльності на одного працівника, тис. грн./чол..					
Прибуток на 1 грн. фонду оплати праці, грн.					
Відносна економія за рахунок чисельності персоналу, тис. грн.					
Відносна економія за рахунок підвищення віддачі заробітної плати, тис. грн.					
Додатковий прибуток одержаний від реалізації заходів щодо управління персоналом, тис. грн.					

Авторська розробка



Висновки

Сучасні умови господарювання українських підприємств висувають більш жорсткі вимоги до управління, яке здійснюється практично у всіх сферах діяльності. Сьогодні системою функціонального та значного впливу на ефективність функціонування підприємств визнають саме управління персоналом.

Управління персоналом являє собою багатогранний і складний процес, який має свої специфічні властивості і закономірності, завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових напрямів в управління і удосконалення існуючих форм, методів роботи з персоналом. Окрім того, управління персоналом повинне ґрунтуватися на принципах системного підходу, що дає змогу розглядати його як систему, що складається з сукупності складових взаємозалежних та взаємодіючих підсистем (постановка завдань, планування, контроль, оцінка), та означає ув'язування конкретних рішень у межах підсистем з урахуванням їх впливу на всю систему в цілому, аналіз і прийняття рішень у відношенні персоналу з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища.

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що ефективне управління персоналом стає одним із найважливіших та актуальніших питань сьогодення. Для обґрунтування заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління підприємством, в роботі проведено аналіз забезпеченості персоналом та ефективності його використання.

Основними напрямками стратегічного управління персоналом повинні бути: проведення організаційно-кадрового аудиту та оптимізація чисельності персоналу, збереження ядра кадрового потенціалу підприємства, тобто працівників, які мають найвищу цінність, пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідатимуть завданням стратегічного розвитку підприємства, інвестування у розвиток персоналу та підвищення ефективності витрат на персонал, удосконалення діючої системи



мотивації та стимулювання персоналу, формування відповідної організаційної культури та мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації стратегічної програми підприємства; удосконалення організації діловодства шляхом автоматизації.