УДК 65: 331. 108

В.А. Чичун, к.е.н, доцент,
Ю.М. Пацаранюк, к.ф.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація

Головним елементом усієї системи управління на підприємстві є персонал, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Останнє становить основну специфічну особливість управління персоналом. Регламентованість управління персоналом вибудовується на основі концепції розвитку підприємства, що базується на трьох складових: виробничій, фінансово-економічній та соціальній концепціях / кадрова політика підприємства. У статті здійснено дослідження процесу вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Сформовано моделі компетенцій у процесі підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства. Систематизація та аналіз інформації щодо організації системи управління персоналом на підприємстві дозволили зробити низку практичних рекомендацій щодо подальшого його формування та розвитку.

Ключові слова: управління персоналом, кадрова політика, контролінг персоналу, кадровий менеджмент, економіка праці.

В.А. Чичун, к.э.н, доцент,
Ю.М. Пацаранюк, к.ф.н. доцент,
Черновицкий торгово-экономический институт КНТЭУ,
г. Черновцы

ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация

Главным элементом всей системы управления на предприятии является персонал, который одновременно может быть как объектом, так и субъектом управления. Последнее представляет основную специфическую особенность управления персоналом. Регламентированность управления персоналом выстраивается на основе концепции развития предприятия, базируется на трех составляющих: производственной, финансово-экономической и социальной концепциях / кадровая политика предприятия. В статье проведено исследование процесса совершенствования системы управления персоналом на предприятии. Сформированы модели компетенций в процессе повышения эффективности функционирования управления персоналом предприятия. Систематизация и анализ информации по организации системы управления персоналом на предприятии позволили сделать ряд практических рекомендации по дальнейшему его формированию и развитию.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровая политика, контроллинг персонала, кадровый менеджмент, экономика труда.

Актуальність дослідження. Історичний досвід України та сучасна зарубіжна практика доводять, що лише за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів управління можна досягти ефективності будь-якої управлінської діяльності, зокрема роботи з персоналом. Загальновідомо, що з переходом України до нової економіко-політичної системи відбулися і відбуваються значні зміни в управлінні вітчизняних підприємств, що супроводжуються тим, що керівники більше уваги почали приділяти змінам у зовнішньому середовищі, персоналі, у необхідності більш ефективного використання ресурсів.

Постановка проблеми. Оскільки кадри є основою функціонування будь-якого підприємства, то і його успішна діяльність загалом значною мірою залежить від можливостей своєчасного формування та ефективного використання персоналу.

Ефективна діяльність організації обумовлюється багатьма чинниками, серед яких важливу роль займає людський фактор. На жаль, до недавнього часу саме йому приділялась недостатня увага. Зараз виникає потреба переглянути колишні застарілі цінності й пріоритети та зосередити увагу на нових перспективах розвитку. Саме тому ми звертаємося до визначення ролі людського фактора в організації і, зокрема, до методів формування ефективної команди як до перспективного напряму вдосконалення системи управління персоналу.

Аналіз останніх публікацій. Науково-методичні та організаційно-практичні проблеми впровадження системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах в умовах сучасної економіки висвітлені в роботах В. М. Абрамова, О. С. Афоніна, В. П. Бородатого, І. Д. Крижка, Н. Л. Гавкалової, М. І. Карліна, М. В. Семикіна, А. М. Колота, О. В. Крушельницької, Д. П. Мельничук, М. І. Мурашко та ін. Проте сучасна практика і теорія управління персоналом настійно вимагає критичного аналізу та її осмислення класичних концепцій через призму проблематики нинішнього етапу розвитку системи управління.

Виклад основного матеріалу. Управління персоналом є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами. Проблеми управління персоналом на сучасному етапі розвитку економічних відносин є досить актуальними. Щоб розкрити зміст цього специфічного виду управлінської діяльності, треба визначити, для початку, об’єкт і суб’єкт управління персоналу. Об’єктом управління персоналу є окремі робітники, а також їх певне об’єднання в трудовий

колектив. Сукупність працівників може включати як весь персонал (фірми, організації), на який поширюються управлінські рішення, так і персонал структурного підрозділу. Як суб'єкт управління персоналу, виступає група спеціалістів, що виконує відповідні функції робітників кадрової служби, а також керівники, що виконують функцію управління стосовно до своїх підлеглих.

У літературі можна зустріти приклади різного тлумачення поняття управління персоналу. Одні автори у визначенні оперують метою і методами, за допомогою яких можна цієї мети досягти, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління. Інші у визначенні спираються на змістовну частину, що відображає функціональну сторону управління. Типовим прикладом першого підходу може служити визначення, дане Карпенко С. В., Карпенко О. А.: «Управління персоналом – це комплекс взаємозалежних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоздатність підприємств» [5, с. 67].

Інший підхід відображений у визначенні управління персоналом, прийнятому в німецькій школі менеджменту: управління персоналом (менеджмент персоналу, економіка персоналу) – це сфера діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення персоналу (вербування і добір персоналу), залучення до роботи, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород і соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками.

Таким чином, головне, що складає суть управління кадрами, – це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних мір на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

Незважаючи на різноманіття визначень управління персоналом, що мало чим відрізняються за своєю суттю, є і такі, котрі свідчать, що дане поняття не одержало чіткого тлумачення. Наприклад, відзначається, що кадровий менеджмент пов'язаний з вивченням людських ресурсів в управлінні, тобто стосується безпосередньо кадрового потенціалу управління, коли сам персонал розглядається як деякий об'єкт управлінських рішень. З такою підміною об'єктів управління (персонал

підприємства на управлінський персонал) навряд чи можна погодитися. Останніми роками в науковій літературі і практиці широко використовуються й інші поняття: управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота й ін., що так чи інакше застосовні до трудової діяльності людини, управління її поводженням на виробництві.

Поняття «управління працею» охоплює питання ефективного використання задіяної робочої сили, тобто заходів щодо підвищення ефективності праці, пов'язаних з технічним прогресом (підвищення озброєності праці і, отже, її продуктивності, зниження потреби в робочій силі), з політикою збереження (активне використання наявних резервів росту продуктивності праці, вплив на ті чи інші фактори раціонального використання робочого часу, формування і використання трудового потенціалу і т.д.). Поняття «управління працею» є складовою частиною більш широкого поняття – «економіка праці».

Для нас інтерес представляє поняття «управління кадрами (персоналом)», причому терміни «кадри» і «персонал» ми вживаємо як синоніми, хоча у багатьох країнах (наприклад у Франції) до кадрів традиційно відносять інженерно-технічний чи керівний склад підприємства: керуючі вищої і середньої ланки, фахівці, що мають вищу професійну підготовку [6, с. 58].

Поняття «управління кадрами (персоналом)» за змістом близьке до поняття «управління людськими ресурсами». І в тому, і в іншому випадку об'єкт управлінського впливу той самий, різниця в специфічному підході до працівника, до його робочої сили як ресурсу [7, с. 95].

Не випадково концепція управління персоналом кілька років назад стала логічно переростати в концепцію управління людськими ресурсами як складовою частиною виробничих ресурсів (поряд з фінансовими, матеріальними, технологічними). А це значить, що ототожнюючись зі стратегією розвитку, підприємство, як виробничо-господарська система, може або збільшувати людські ресурси (екстенсивний шлях), або (при необхідності) скорочувати, орієнтуючись на більш раціональне використання частини, що залишилася (інтенсивний шлях).

Завдання розвитку персоналу, необхідність оцінки доцільності інвестицій підприємства у власну робочу силу вимагають, природно, іншого підходу до прийняття управлінських рішень. Це стало аргументом для деяких учених при виділенні управління людськими ресурсами в особливий напрямок менеджменту, коли акцентується увага на

стратегічних аспектах рішення проблеми трудозабезпечення підприємства, на соціальному розвитку кадрів, у той час як управління персоналом розглядається ними як поточна оперативна робота з кадрами. У зв'язку з цим, поняття «управління кадрами (персоналом)» та «управління людським фактором» є близькими за значенням, що означає цілеспрямований вплив на людину як носія здатності до праці з метою одержання більшого результату від його діяльності, більшої гуманізації здійснюваних на підприємстві заходів технічного прогресу як умови кращого використання техніки, орієнтації організації виробництва і праці на можливості людини, його інтереси.

Практика показує, що в управлінні кадрами як складовій частині менеджменту на підприємстві є два крайніх підходи: технократичний і гуманістичний. При технократичному підході управлінські рішення підпорядковуються насамперед інтересам виробництва (максимізація випуску продукції, виконання плану і т.п.): чисельність і склад працівників визначаються, виходячи з застосовуваної техніки, технологічного й операційного поділу праці, заданого ритму виробництва, внутрівиробничої кооперації праці і т.д. Таким чином, управління кадрами ніби поглинається процесом управління виробництвом і зводиться до підбору кадрів з відповідними професійно-кваліфікаційними характеристиками і їхньому розміщенню, виходячи з завдань організації виробництва і праці.

Гуманістичний підхід до управління персоналом має на увазі створення таких умов праці і такий його зміст, що дозволили б знизити ступінь відчуження працівника від його трудової діяльності і від інших працівників. Тому, відповідно до даної концепції, функціонування виробництва, а головне – його результативність (ефективність) багато в чому залежать уже не тільки від відповідності чисельності і професійно-кваліфікаційного складу робочої сили вимогам техніки і технології, але і від рівня мотивації працівників, ступеня обліку їхніх інтересів і т.д., що вимагає більшої уваги до врахування інтересів працівника як особистості: підвищення змістовності праці, поліпшення умов праці, реалізації особистісних прагнень людини, його уявлень про місце роботи серед життєвих цілей і т.д.

При такому підході управління персоналом трактується більш широко. Управлінські рішення виходять за межі суто економічних положень і базуються на положеннях соціології, фізіології і психології праці. Розвиток концепції управління кадрами йшов по шляху подолання технократичного підходу до людини як до машини, підключення його мотиваційних

ресурсів, соціально-психологічних факторів росту продуктивності праці й ефективності виробництва, більшого врахування інтересів працівника як особистості [8, с. 122].

Управління персоналом перейняло основні принципи теорії наукового управління, такі як використання наукового аналізу для визначення способів виконання завдань, добір працівників, що краще підходять для виконання роботи, забезпечення відповідного навчання працівників, систематичне і правильне використання матеріального стимулювання й ін.

Особливо великий внесок внесла школа людських відносин, становлення якої пов'язане з теорією мотивації Е. Мейо. Розроблені нею принципи управління людьми проголошували облік бажань і очікувань людей, міжособистісних відносин. На поєднанні раціональності організації з задоволеністю працівника своєю діяльністю робили акцент і більш пізні школи наукового управління. Ці вимоги знайшли своє втілення в поведінковій концепції управління, орієнтованій на використання різних методів мотивації: управління за цілями, збагачення праці, участь працівників в управлінні (партиципативне управління). Уся ця зорієнтованість управління на соціальну сторону, на інтереси працівника змінювала завдання і пріоритети в управлінні кадрами підприємства, вимагаючи зв'язку прийнятих рішень не тільки з інтересами виробництва, але і з інтересами його соціальної складової – колективу підприємства.

На зміну широко розповсюдженій практиці роботи з персоналом, орієнтованій на споживання робочої сили в умовах стабільної зайнятості, приходять нові моделі управління, що передбачають: створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безупинного самовдосконалення, використання пакетів мотиваційних програм при розширенні повноважень працівників у прийнятті господарських рішень, формування нових моральних цінностей, котрі розділяє весь персонал фірми, гнучке й адаптивне використання людських ресурсів, підвищення творчої й організаторської активності персоналу, формування гуманізованої організаційної культури.

Таким чином, нова ідеологія управління персоналом багато в чому базується на мотивації працівника. Ставлення працівника до праці формується під впливом прагнень, життєвих цілей, можливості самовираження і самореалізації, змісту праці. Звідси основними факторами мотивації до праці є визнання в праці; досягнення в праці; зміст праці; відповідальність і самостійність; можливість професійного просування; можливість розвитку особистості працівника.

Велике значення мають гарантія зайнятості, умови праці, рівень оплати,

характер міжособистісних відносин у колективі працівників і т.п. Тому принципово нові підходи до управління персоналом значною мірою пов'язані з концепцією якості трудового життя. Ця концепція логічно випливає з трудових теорій: людських відносин, людського капіталу, гуманізації праці, виробничої демократії й ін. Концепція одержала поширення в практиці провідних капіталістичних держав починаючи з 70-х років та практикується сьогодні [9, с. 27]. Визначимо її основні принципи:

- належна справедлива винагорода за працю;
- безпечні і здорові умови праці;
- безпосередня можливість для працівника використовувати і розвивати свої здібності;
- задовольняти потреби в самореалізації і самовираженні;
- можливість професійного росту і впевненість у майбутньому;
- гарні взаємини в трудовому колективі на підприємстві, правова захищеність працівника на підприємстві;
- гідне місце роботи в житті людини;
- суспільна корисність роботи.

Розглядаючи свою роботу з позицій перерахованих складових якості трудового життя, працівник оцінює наявні в нього можливості розкрити свій потенціал як усю сукупність наявних у нього знань, досвіду, інтелектуальних, творчих і організаторських здібностей. При позитивному результаті такої оцінки формується мотиваційне налаштування на високопродуктивну працю і стабільну роботу на підприємстві.

Як бачимо, нові підходи до управління кадрами орієнтуються не тільки на вирішення поточних питань, оперативні зміни в розміщенні кадрів, але і на формування мотивації працівників, заснованої на довгострокових виробничо-господарських відносинах, на підвищення якості трудового життя працівника і колективу загалом, як одного з головних завдань підвищення конкурентоспроможності підприємства і як можливості свого розвитку.

Зміст будь-якої діяльності може бути охарактеризований конкретним переліком її складових. Зміст кадрового менеджменту складає:

- визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства, обсягу виробництва продукції, послуг;
- формування кількісного і якісного складу кадрів (система комплектування, розміщення);
- кадрова політика (взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім ринком праці, вивільнення, перерозподіл і перепідготовка кадрів) та система

загальної і професійної підготовки кадрів;

- адаптація працівників на підприємстві;
- оплата і стимулювання праці, система матеріальної і моральної зацікавленості;
- система розвитку кадрів (підготовка і перепідготовка, забезпечення професійно-кваліфікаційного росту через планування трудової кар'єри; міжособистісні відносини між працівниками;
- взаємодія між працівниками, адміністрацією і громадськими організаціями; діяльність багатофункціональної кадрової служби як органа, відповідального за забезпечення підприємства робочою силою і за надійний соціальний захист працівника.

Висновки. Побудова управління персоналом на принципах системного підходу й аналізу означає охоплення всього кадрового складу підприємства, зв'язок конкретних рішень у межах підсистеми з урахуванням впливу їх на всю систему загалом, аналіз і прийняття рішень стосовно кадрів з врахуванням стану зовнішнього і внутрішнього середовища, усієї повноти взаємозв'язків. Необхідність комплексного, програмно-цільового за своїм характером підходу обумовлена тим, що окремі види діяльності в рамках управління персоналом здійснюються не самі собою, а у взаємозв'язку з цілями управління. Наразі у сучасній науці, яка зокрема проростає у сферу управління персоналом, є ще чимало нерозв'язаних проблем, що дає перспективу для подальших наукових розвідок.

Список використаних джерел:

1. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум : [навчальний посібник] / В. М.Жуковська, І. П. Миколайчук. – Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К., 2008. – 293 с.

2. Колот А. М. Мотивація персоналу : [навчальний посібник] / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. –160 с.

3. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : [навчальний посібник] / М. І. Мурашко. – К.: Знання, 2004. – 311 с.

4. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : [навчальний посібник] / В. Г. Щербак. – Х.: ХНЕУ, 2005. – 218 с.

5. Карпенко С. В. Управління персоналом : [начальник посібник для дистанційного навчання] / С. В. Карпенко, О. А. Карпенко. – К.: Університет «Україна», 2007. – 273 с.

6. Дикань Н. В. Менеджмент : [навчальний посібник] / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К. : Знання, 2008. – 389 с.

7. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми : [навчальний посібник] / В. І. Крамаренко, В. І. Холод. – К.: ЦУЛ, 2008. – 272 с.

8. Менеджмент персоналу [Текст] / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.

9. Крушельницька О. В. Управління персоналом : [навчальний посібник] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.

Valentyna Chychun, PhD, Associate Professor,
Iuliia Patsaraniuk, PhD, Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of KNUTE, Chernivtsi

BASIS OF PERSONAL MANAGEMENT AT ENTERPRISE

Summary

The main element of the whole management system at the enterprise is personnel, which can simultaneously be both an object and a subject of management system. The latter is the main specific feature of personnel management. The regulation of personnel management is built on the basis of the concept of enterprise development, based on three components: production, financial-economic and social concepts (personnel policy of an enterprise). The article deals with the process of improving personnel management system at the enterprise. Competence models are formed in the process of increasing the efficiency of the operation of the personnel management system of an enterprise. Systematization and analysis of information on personnel management organization system at an enterprise have made it possible to make a number of practical recommendations for its further formation and development.

Keywords: personnel management, personnel policy, personnel control, labor economics.

References:

1. Zhukovskaya, V., Mykolaychuk, I. (2008). *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv, 293 p. (in Ukr.).
2. Kolot, A. (2002). *Motyvatsiia personalu* [Motivation for the staff]. KNEU, Kyiv, 160 p. (in Ukr.).
3. Murashko, M. (2004). *Menedzhment personalu* [Personnel Management]. Knowledge, Kyiv, 311 p. (in Ukr.).
4. Shcherbak, G. (2005). *Upravlinnia personalom pidpryiemstva* [Human Resources Management]. Kyiv, 218 p. (in Ukr.).
5.Karpenko, S., Karpenko, O.(2007). *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. University «Ukraine», Kyiv, 273 p. (in Ukr.).
6. Dikan, N., Borisenko, I. (2008). *Menedzhment* [Management]. Kyiv, 389 p. (in Ukr.).
7. Kramarenko, V., Holod, V. (2008). *Upravlinnia personalom firmy* [Human Resources Management]. Kyiv, 272 p. (in Ukr.).
8. Danyuk, V., Petyukh, V., Tsimbalyuk, S. and oth. (2004). *Menedzhment personalu* [Personnel management]. Kyiv, 398 p. (in Ukr.).
9. Krushelnytska, O., Melnychuk, D. (2005). *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Condor, Kyiv, 308 p. (in Ukr.).