

9 Филонович С. Р. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность / С. Р. Филонович, Е. И. Кушелевич // Социологические исследования. – 1996. – №. 10. – С. 63-71.

10 Иващовская И. В Жизненный цикл организации и агрегированный показатель роста / И. В. Иващовская, Янгель Д. О. // Корпоративные финансы. – 2007. – №. 4. – С. 97-110.

Стаття надійшла: 25.10.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Міщенко В.А.



УДК 005.12:005.95/.96

JEL M 100

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Буднік М. М. к.е.н., доцент

Гетманова Є. Ю.

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Анотація: Стаття присвячена проблемі вдосконалення системи управління персоналом. Предметом дослідження є процес побудови та впровадження ефективної системи управління персоналом на підприємстві. Метою статті є аналіз існуючих проблем щодо формування, розвитку та вдосконалення системи управління персоналом. У статті розглянуті сучасні наукові підходи та методи щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. В ході дослідження було розглянуто теоретичні підходи до створення концепції, сформульовано головну мету системи управління персоналом; розглянуті різні підходи до побудови системи управління персоналом. Проведено аналіз різних класифікацій методів управління персоналом. Для вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві були визначені основні етапи впровадження системи управління персоналом та наведені принципи, яких необхідно дотримуватись. Для ефективного функціонування системи управління персоналом запропоновано перелік методів, що можуть бути використані при її побудові. Використання комплексу методів дозволить з різних сторін оцінити систему і уникнути можливих прорахунків. Для подальшого розвитку системи управління персоналом було розроблено нормативно-методичне забезпечення системи. Добре налагоджена система управління персоналом дозволить у значній мірі підвищити результативність праці працівників, ефективність виробництва, що, у свою чергу, забезпечить конкурентні переваги підприємства.

Ключові слова: менеджмент, підприємство, управління, методи, принципи, оцінка, персонал, система.

Постановка проблеми. Однією з найважливіших проблем сучасного менеджменту є побудова і вдосконалення системи управління персоналом підприємства. При всьому різноманітті підходів до вирішення цієї проблеми неможливо визначити універсальні методи і прийоми побудови, тому що кожне підприємство має свої індивідуальні особливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема теорії, методології і практики управління персоналом присвячені роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів: М. Мескона, Я. Мэйланда, Р. Рюштингера, Т. Питере, І. Т. Балабанова, В. Д. Бакуменко, О.А. Грішнова, О. І. Замори, А. Я. Кибанова, О. В. Крушельницької, Д. П. Мельничука, Г.В. Савицької, Л. М. Усаченко, Ципки Ю. А та багато інших. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, розроблені не цілком.

Невирішені складові загальної проблеми. У сучасному конкурентному середовищі відбуваються принципові зміни в системі управління підприємствами. Наслідком таких змін стає підвищення ролі науки, яка може запропонувати нові підходи до побудови якісного управління підприємством. Підприємствам все складніше чимось кардинально відрізнитися від конкурентів: усі ресурси майже однаково доступні на ринку [2]. Тому почав активно розвиватися напрямок ефективного використання одного з головних ресурсів підприємства – персоналу. Актуальність обраної теми обумовлено тим, що для забезпечення конкурентних переваг підприємству необхідно вирішити ряд питань, пов'язаних зі зміною в системі управління персоналом підприємства.

Формулювання цілей статі. Метою статті є аналіз існуючих проблем щодо формування, розвитку та вдосконалення системи управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі економічного розвитку більшості країн однією з ключових проблем ефективного розвитку підприємств є вдосконалення системи управління персоналом.

Управління персоналом – це складне і багатогранне мистецтво, яке містить в собі

безліч професійних підсистем і професійних навичок [6].

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів відповідного механізму управління, направлених на забезпечення постійного підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах, ріст ефективності праці і якості роботи, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу [4].

Щоб зрозуміти, за якими напрямками доцільно здійснювати вдосконалення системи управління персоналом, необхідно розглянути його концепцію, головну мету, основні етапи, принципи, методологію побудови системи, базові підходи і деякі інші концептуальні моменти. Система управління персоналом безпосередньо пов'язана з відносинами між працівником і роботодавцем, їх взаємозв'язками з приводу дотримання їх законних прав і виконуваних ними функціональних обов'язків [9]. У цьому зв'язку доцільно розглянути систему управління персоналом комплексно з урахуванням таких найважливіших питань як формування концепції менеджменту персоналу. Основу концепції менеджменту персоналу підприємства складають: розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом; урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства; впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу; визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці; розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій; розробка заходів щодо соціального партнерства [10].

Головна мета системи управління персоналом полягає у створенні результативних мотивацій, забезпеченні підприємства висококваліфікованими фахівцями, їх продуктивне використання, а також професійний ріст та соціальний розвиток. При цьому кожен елемент, що становить в сукупності цілісну систему управління персоналом, націлений на виконання таких фундаментальних функцій: інформаційну; організаційну; відтворювальну [3].

Управління персоналом як специфічна діяльність здійснюється за допомогою різних методів впливу на співробітників. У літературі є різні класифікації таких методів. Так, в залежності від характеру впливу на людину, виділяють: методи стимулювання, пов'язані із задоволенням певних потреб співробітника; методи інформування, які передбачають передачу співробітнику відомостей, які дозволять йому самостійно будувати свою організаційну поведінку; методи переконання, тобто безпосереднього цілеспрямованого впливу на внутрішній світ, систему цінностей людини; методи (адміністративного) примусу, засновані на загрозі або застосуванні санкцій [1].

Кибанов А. Я. пропонує дещо іншу класифікацію методів управління персоналом, виділяючи три групи таких методів [5]: адміністративні методи: формування структури та органів управління, встановлення держзамовлень; затвердження адміністративних норм і нормативів, видання наказів і розпоряджень; підбір і розстановка кадрів, розробка положень, посадових інструкцій і стандартів діяльності організації; економічні методи: техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування, планування; матеріальне стимулювання; ціноутворення; податкова система; економічні норми і нормативи; соціально-психологічні методи: соціальний аналіз у колективі працівників; соціальне планування; участь працівників в управлінні; соціальний розвиток колективу; психологічний вплив на працівників.

Точно встановити силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко. Однак у цілому дані способи управління, особливо економічні, займають провідне місце в управлінні персоналом, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу. Всі методи управління персоналом взаємопов'язані і використовуються в комплексі.

Для того щоб система управління персоналом на підприємстві працювала ефективно необхідно визначити основні етапи впровадження системи управління персоналом (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні етапи впровадження системи управління персоналом

Основні етапи	Характеристика етапу
Планування	Формування чіткого плану щодо задоволення майбутніх потреб організації в людських ресурсах.
Набір	Створення банку претендентів, що утворюється за рахунок потенційних кандидатів, що набирають по всіх посадах.
Відбір	Вивчення і оцінка особистості і компетенції кандидатів і відбір найдостойніших з кадрового резерву, утвореного за допомогою набору.
Розробка структури виплат	Встановлення заробітної плати, надбавок, доплат і різних пільг, що дозволяють залучити й утримати співробітників.
Профорієнтація і адаптація	Введення новачків у курс справи, розвиток у них чіткого розуміння можливостей і перспектив якісно виконаної праці.
Навчання та підвищення кваліфікації	Розробка навчальних програм і методичних комплексів з навчання базовим навичкам роботи, які необхідні для ефективного виконання своїх функціональних обов'язків.
Оцінка трудової діяльності	Формування методичних підходів до оцінки трудової діяльності кожного співробітника.
Рух працівників всередині організації	Формування методології руху співробітників між посадами з різним ступенем відповідальності, накопичення і розвитку професійного досвіду шляхом призначення їх на інші посади, а також процедур припинення дії трудового договору

При побудові системи управління персоналом необхідно дотримуватися деяких принципів. Їх можна поділити на дві групи (табл. 2).

Таблиця 2 – Принципи побудови системи управління персоналом

Принципи, що характеризують вимоги до формування системи	Принципи, що визначають напрям розвитку
відповідність функцій управління цілям підприємства	концентрації
економічності	спеціалізації
оптимальності	гнучкості
простоти	ритмічності
стійкості	паралельності
узгодженості	наступності

При побудові системи управління персоналом використовуються принципи у взаємодії, в залежності від конкретної ситуації, завдань і цілей.

В процесі побудови системи використовуються наступні методи (табл. 3).

Таблиця 3 – Основні методи побудови системи управління персоналом

Найменування методу	Короткий опис методу
1	2
Метод системного аналізу	Використовується як засіб системного підходу в процесі удосконалення та побудови системи управління
Декомпозиція	Припускає поділ складних явищ на прості складові
Послідовна підстановка	Дозволяє вивчити вплив на формування системи кожного окремого фактора, виключаючи дію інших факторів
Метод порівняння	Передбачає порівняння системи управління персоналом з схожими системами передових організацій

1	2
Динамічний метод	Передбачає розташування в динамічному ряду суми даних з метою виключення випадкових відхилень, застосовується до кількісних показників
Структуризація цілей	Використовується для обґрунтування цілей системи управління через відповідність загальним стратегічним цілям підприємства
Експертно-аналітичний	Полягає в залученні фахівців високої кваліфікації до управління персоналом, з метою вдосконалення процесу управління
Нормативний	Застосування комплексу нормативів і норм визначають склад і зміст функцій управління персоналом, критерії за якими будується структура управління, тип структури управління
Функціонально-вартісний аналіз	Вибір варіанта побудови системи, що має максимальну ефективність при мінімальних можливих витратах
Дослідний	Базується на використанні попереднього досвіду системи і досвіді інших аналогічних систем

Досягнення найбільшої ефективності і якості функціонування системи управління персоналом відбувається при використанні декількох методів побудови в комплексі. Використання комплексу методів дозволяє з різних сторін оцінити систему і уникнути можливих прорахунків. Для подальшого розвитку системи управління персоналом було розроблено нормативно-методичне забезпечення системи (табл. 4). Нормативно-методичне забезпечення – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, техніко-економічного та економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали та інші документи, затверджені у встановленому порядку компетентними органами або керівництвом [8]. Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу управління персоналом.

Таблиця 4 – Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом

Підсистема управління персоналом	Необхідна документація для роботи підсистеми
1	2
Підсистема загального та лінійного керівництва	- загальні положення; - положення про комерційну таємницю; - статут підприємства.
Підсистема планування та маркетингу	- посадова інструкція менеджера з маркетингу; - положення про облікову політику для цілей управлінського обліку.
Підсистема управління підбором та обліком персоналу	- порядок прийому та звільнення працівників та службовців; - колективний договір; - положення щодо формування кадрового резерву; - рекомендації щодо організації підбору і добору персоналу.
Підсистема управління трудовими відносинами	- робочий час і його використання; - основні обов'язки робітників та службовців; - положення щодо врегулювання взаємин у колективі; - кодекс про корпоративну культуру.
Підсистема забезпечення нормальних умов праці	- інструкція з дотримання правил техніки безпеки; - положення про охорону праці; - журнал інструктажу; - правила користування організаційною технікою.
Підсистема управління розвитком персоналу	- програма щодо організації адаптації персоналу; - програма перепідготовки та підвищення кваліфікації; - положення про раціоналізаторську діяльність.
Підсистема управління соціальним розвитком	- положення про відділ соціального розвитку; - соціальні вимоги та нормативи; - план соціальних програм діяльності підприємства;

1	2
Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу	- винагорода за успіх в роботі; - положення щодо оплати і стимулювання праці; - положення про робочий час і його використання; - графік відпусток.
Підсистема розвитку організаційної структури управління	- положення про організаційну структуру; - положення про підрозділи; - штатний розклад.
Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом	- відповідальність за порушення трудової дисципліни; - правила внутрішнього трудового розпорядку; - положення про штрафні санкції.
Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом	- програма розвитку інноваційної політики підприємства; - опис про систему інформаційного забезпечення персоналу.

Висновки. Управління персоналом являється одним з найважливіших напрямків діяльності підприємства і вважається основним критерієм його економічного успіху. В ході дослідження було: розглянуто теоретичні підходи до створення концепції; сформульовано головну мету системи управління персоналом; розглянуті різні підходи до побудови системи управління персоналом; проведено аналіз різних класифікацій методів управління персоналом; визначені основні етапи впровадження системи управління персоналом та наведені принципи, яких необхідно дотримуватись; запропоновано перелік методів, що можуть бути використані при її побудові; розроблено нормативно-методичне забезпечення системи.

Добре налагоджена система управління персоналом дозволить у значній мірі підвищити результативність праці працівників, ефективність виробництва, що, у свою чергу, забезпечить конкурентні переваги підприємства.

Література:

1. Балабанов І. Т. Економіка туризму: Навч. посібник. / І. Т. Балабанов, А. І. Балабанов – М. : Фінанси і статистика, 2006. – 165с.
2. Грішнова О. А., Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. / О. А. Грішнова, О. О. Наумова – К. : КНЕУ, 2005. – 435 с.
3. Замора О. І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів / О. І. Замора // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №4. – С. 85-91.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учеб. пособие 4-е изд., доп. и перераб. / А.Я. Кибанов – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом: регламентация труда: Учеб. пособие. / А. Я. Кибанов – М. : ИНФРА-М, 2006. – 175 с.
6. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібник. / О. В. Крушельницька, Д.П.Мельничук – К. : Кондор. – 2003. – 296 с.
7. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, В. І. Тимцуник, О. В. Червякова ; за заг. ред. Л. М. Усаченко. – К. : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. – 148 с.
8. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту: навч. посібник. / Х. Й. Роглев – К. : Кондор, 2005. – 408 с.
9. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник / Г. В. Савицька – К. : Знання, 2005. – 662 с
10. Ципка Ю. А. Управление персоналом: пособие для вузов. / Ю. А. Ципка – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 279 с.

Стаття надійшла: 21.10.2014 р.
Рецензент: д.е.н., доц. Горовий Д.А.

