

РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ
MANAGEMENT OF PERSONNEL COMPANIES

У статті розкрито сутність менеджменту персоналу. Сутність менеджменту персоналу визначено як цілеспрямований вплив на формування компетенції та діяльності персоналу шляхом ефективного використання ресурсів, соціальної відповідальності для досягнення місії і цілей та узгодження інтересів зацікавлених сторін для забезпечення ефективного розвитку підприємств на інноваційній основі. Проаналізовано сучасні підходи у діяльності кадрових служб підприємств до роботи з персоналом, виокремлено існуючі проблеми у формуванні персоналу та оцінюванні ефективності його використання. Обґрунтовано необхідність упровадження інноваційних форм управління розвитком персоналу підприємства. Виокремлено стратегічні напрями роботи з персоналом спиртопродуктових підприємств.

Ключові слова: персонал, менеджмент, соціальна відповідальність, менеджмент персоналу, система розвитку персоналу.

В статье раскрыта сущность управления персоналом, которая определена как целенаправленное воздействие на формирование компетенции и деятельности персонала путем эффективного использования ресурсов, социальной ответственности для достижения миссии и целей и согласования интересов заинтересованных сторон для обеспечения эффективного развития предприятий на инновационной основе. Проанализированы современные подходы в деятельности кадровых служб предприятий к работе с персоналом, выделены

существующие проблемы в формировании персонала и оценке эффективности его использования. Обоснована необходимость внедрения инновационных форм управления развитием персонала предприятия. Выделены стратегические направления работы с персоналом спиртопродуктовых предприятий.

Ключевые слова: персонал, менеджмент, социальная ответственность, менеджмент персонала, система развития персонала.

The article present the essence of personnel management. The essence of personnel management is identified as a purposeful impact on the formation of the competence and personnel activity through effective use of resources and social responsibility on purpose of achieving the mission and objectives and reconciling the interests of stakeholders to ensure effective development of companies on the basis of innovation. The modern approaches of the personnel services of enterprises producing alcohol to the work with the staff have been analyzed, the existing problems in the formation of personnel and evaluation of its efficient use have been distinguished. The necessity of implementation of innovative forms of management of enterprise personnel development has been proved. The strategic directions of work with the personnel of enterprises producing alcohol have been allocated.

Key words: personnel, management, social responsibility, management of personnel, system of personnel development.

УДК 338.436:005.95

Лисак В.Ю.

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Ткачук В.В.

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Олійник О.С.

старший викладач кафедри економіки підприємства

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Постановка проблеми. Сучасний стан економічних реформ в Україні супроводжується процесами трансформації відносин між працівником і роботодавцем, що суттєво впливає на менеджмент персоналу підприємств. Реформування економіки та викликаний ним спад обсягів виробництва призвели до зменшення попиту на робочу силу, загострення відносин зайнятості, посилення процесів зростання безробіття населення, спричинили проблеми менеджменту персоналу підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний внесок у формування науково-теоретичних і методичних засад менеджменту персоналу в умовах трансформації ринкових відносин зробили: А.М. Виноградська, М.Д. Виноградський, М.Г. Грещак, В.М. Петюх, В.О. Храмов, О.М. Шканова, В.Г. Щербак та ін.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення процесів менеджменту персоналу підприємств у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Робота з персоналом підприємства полягає у

виконанні цілого комплексу робіт. Насамперед цей комплекс полягає в необхідності вибору типу кадрової політики і визначення служб по роботі з персоналом. Наступними сходами в роботі з персоналом є кадрове планування; набір, відбір кадрів та облік трудових книжок; оцінювання та атестація персоналу; управління процесами розвитку; руху, вивільнення, підготовки та перепідготовки персоналу підприємства з метою підвищення ефективного управління персоналом.

Визначення кадрової політики підприємства вчені-економісти трактують насамперед як сукупність чинників управління кадрами. Так, А.М. Виноградська, М.Д. Виноградський та О.М. Шканова стверджують, що кадрова політика – це система принципів і правил, за якими діють її працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі [1, с. 77].

В.М. Петюх схиляється до думки, що під кадровою політикою слід розуміти систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи. Вона розробляється власниками організації,

вищим керівництвом, кадровими службами для визначення генерального напрямку і засад роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них [4, с. 34].

Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність по створенню трудового колективу, який найкращим чином сприяв би поєднанню цілей і пріоритетів підприємства і його працівників, наголошує В.Г. Щербак [7].

Кадрова політика є складовою частиною кадрового господарства та економічної політики. До економічної політики вона належить тому, що в її межах державні органи і керівництво як державних, так і приватних організацій приймають принципи рішення у сфері людської праці, які охоплюють усі функціональні сфери організації. Якість цих рішень певною мірою залежить від професійної придатності співробітників, наділених відповідними повноваженнями. Рівень використання кадрів, стимулювання їх розвитку, посадові призначення, оплата праці – важливі чинники успішної діяльності будь-якої організації, тому незрозуміло, чому й понині у багатьох організаціях керівники відділів кадрів відіграють другорядну роль порівняно з керівниками інших підрозділів, відмічає В.О. Храмов [5].

Кадрова політика – це сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів держави з формування, використання і відтворення трудового (кадрового) потенціалу. Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та в майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації. У зв'язку з недосконалістю кадрової політики сучасних підприємств та недостатнім висвітленням даної проблеми у літературі кадрова політика підприємства є актуальною темою сьогодення, засвідчує М.Г. Грещак [2, с. 136].

Таким чином, кадровою політикою є система правил і норм, обмежень у взаємовідносинах персоналу і підприємства в цілому; її метою є оптимальне забезпечення оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу підприємства, а також відповідає вимогам підприємства. Механізм управління кадрами на підприємстві складається з трьох основних компонентів: управління підготовкою і формуванням кадрів, управління розставлянням і рухом кадрів, управління використанням кадрів. Своєю чергою, управління підготовкою і формуванням кадрів включає: здійснення соціально-демографічної політики; управління підбором кадрів; управління підготовкою кадрів. Управління розставлянням і рухом кадрів містить: розстановку кадрів по структурним підрозділам, дільницям, робочим місцям; організацію внутрішньовиробничого переміщення кадрів; організацію професійно-кваліфікаційного руху кадрів; організацію посадового переміщення керівних працівни-

ків, інженерно-технічних працівників і службовців. Управління використанням кадрів є узагальненням управління науково-технічним прогресом; науковою організацією праці; економікою праці.

На різних підприємствах роботою з персоналом займаються різні посадові особи в різній кількості. Спеціаліст по персоналу виконує цілу низку обов'язків не тільки по прийняттю, звільненню персоналу і складанню звітності, але й по комплектуванню підприємства кадрами, вивченню ринку праці, бере участь у проектних роботах щодо праці, аналізує стан трудової дисципліни, приймає участь у розробці заходів зі зниження плинності і покращання трудової дисципліни та іншу роботу згідно з посадовою інструкцією.

Важним напрямом діяльності підприємства є проведення активної соціальної політики як потужного засобу підвищення ефективності виробництва і суспільно-політичної активності працівників. Збалансованість економічного і соціального розвитку дає змогу найбільш повно використовувати людський фактор у виробництві.

Ще однією сходинкою роботи з персоналом є кадрове планування. Б.Г. Базиліук, О.О. Герасименко та В.М. Петюх відмічають, що кадрове планування – складова частина системи управління персоналом, що припускає відстеження змін у її структурі, а також елемент роботи з персоналом, мета якої – забезпечення надання людям робочих місць у потрібний момент часу й у необхідній кількості та відповідно до їх здібностей, схильностей і вимог виробництва [4, с. 293].

Базою кадрового планування є аналіз потреб у персоналі і вивчення інформації про продуктивність працюючих і витратах на їх утримання. Закордонні джерела інформації концентрують увагу, головним чином, на плануванні потреби організації в кадрах, тоді як вітчизняні приймають це лише як один із видів кадрового планування. Найперше завдання планування персоналу – це перевести наявні цілі і плани організації в конкретні потреби в кваліфікованих службовцях, тобто вивести невідому величину необхідних працівників із наявного рівняння планів організації і визначити час, в який вони будуть викликані. І як тільки ці невідомі величини будуть знайдені, у рамках кадрового планування необхідно вивести, скласти плани досягнення виконання цих потреб.

Основні завдання кадрового планування: розробка процедури кадрового планування, узгодженої з іншими його видами; пов'язування кадрового планування з плануванням організації в цілому; організація ефективної взаємодії між плановою групою кадрової служби і плановим відділом організації; проведення в життя рішень, що сприяють успішному здійсненню стратегії організації; сприяння організації у виявленні головних кадрових проблем і потреб під час стратегічного планування;

поліпшення обміну інформацією з персоналу між усіма підрозділами організації. Все кадрове планування можна поділити на такі види: планування потреб у персоналі; залучення (набір) персоналу; використання і скорочення персоналу; навчання персоналу; збереження кадрового складу; витрати на утримання персоналу; продуктивність.

Зрозуміло, що всі види кадрового планування тісно зв'язані один з одним, взаємно доповнюють і коректують заходи, що передбачені в тому чи іншому плані. Планування використання кадрів здійснюється за допомогою розробки плану заміщення штатних посад. Його мета – по можливості доцільний, тобто економічний і справедливий стосовно людини, розподіл потенціалу робочої сили між вакантними місцями. Реалізація планування використання кадрів повинна забезпечити оптимальний ступінь задоволеності роботодавців своїми робітниками місцями в тому разі, якщо були враховані їхні здібності, уміння, вимоги і мотивація. Планування навчання персоналу покликане використовувати власні виробничі ресурси працюючих без пошуку нових висококваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Крім того, таке планування створює умови для мобільності і саморегуляції працівника, прискорює процес адаптації до умов виробництва, що змінюються. Планування скорочення чи звільнення персоналу покликане показати: кого варто скоротити, де і коли; кроки, які необхідно почати, щоб допомогти скороченим працівникам знайти нову роботу; політику оголошення про скорочення і виплати вихідних допомог; програму консультування з профспілками чи асоціаціями працівників.

Причинами вивільнення кадрів можуть бути явища організаційного, економічного чи технологічного плану. Штати можуть скорочуватися, якщо працівників більше, ніж це необхідно для нової ринкової ситуації. Причиною скорочення штатів може бути також невідповідність працівників займаним посадам, технічний прогрес, що зменшує витрати праці. Планування вивільнення персоналу дає змогу уникнути передачі на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів і створення для цього персоналу соціальних труднощів. Даний напрям діяльності щодо керування персоналом до останнього часу практично не одержав розвитку у вітчизняних організаціях.

Набір, відбір кадрів та облік трудових книжок є наступною сходинкою роботи з персоналом. А.М. \ Виноградська, М.Д. Виноградський та О.М. Шканова вважають, що набір, або приймання на роботу, – це виконання дій служби персоналу для залучення кандидатів на посаду, які мають якості, необхідні для роботи на підприємстві. Приймання на роботу – це складний і багатогранний процес; відбір являє собою демократичну, звільнену від суб'єктивізму конкурсну процедуру, яка

передбачає всебічне та об'єктивне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і відбір кращих із них [1, с. 182]. Крім відбору, ще на деяких підприємствах проводять первинний відбір, що обумовлено виробничою необхідністю. Первинний відбір – це процес селекції кандидатів, що володіють мінімальними вимогами для зайняття певної посади. Він здійснюється відділом людських ресурсів і є основою відбору персоналу на індивідуальній основі [4, с. 298]. Процес приймання та звільнення з роботи обов'язково відображається в трудових книжках працівників, які зберігаються на підприємствах, де працюють працівники, як документи суворої звітності, видаються працівникам лише під час звільнення під розписку.

Однією з важливих сходинок в управлінні персоналом займає оцінювання та атестація персоналу. Маючи законодавче підґрунтя для дослідження персоналу підприємства, а також опис його з різних позицій (кількісної й якісної), ми маємо можливість оцінити даний персонал. Персонал спиртового підприємства описуємо за допомогою низки кількісних та якісних характеристик, які сформовані в систему показників. Після дослідження та аналізу даних характеристик фахівці визначають різні фактори впливу на персонал.

Отже, оцінка персоналу – це складний процес, який можна поділити на декілька процесів, а саме: обчислення системи показників, що характеризують персонал підприємства; порівняння певних характеристик працівників із відповідними параметрами, вимогами, еталонами; визначення впливу факторів, що впливають на рівень персоналу. Система показників, що характеризують весь персонал спиртового підприємства загалом і по категоріям (робітники, керівники, професіонали та фахівці, технічні службовці), можна поділити його на такі групи: чисельність персоналу підприємства (всього, а також у тому числі: середня облікова чисельність промислово-виробничого персоналу та непромисловий персонал); структура промислово-виробничого персоналу за статтю (чоловіки, жінки); віковий склад промислово-виробничого персоналу; розподіл промислово-виробничого персоналу за стажем роботи (до 15 і більше років); освітній рівень промислово-виробничого персоналу; кваліфікаційний склад працівників (розряд за єдиною тарифною сіткою); рівень професійної підготовки (для робітників за проміжком часу, для керівників, професіоналів та фахівців, технічних службовців за освітою і практикою).

Порівняння певних характеристик працівників підприємства з відповідними параметрами, вимогами, еталонами відбувається на спиртових підприємствах зовнішньою оцінкою та самооцінкою виконуючи орієнтуючу та стимулюючу функції. Самий процес порівняння певних характеристик

оцінки включає процедуру оцінки, зміст оцінки та метод оцінки. Процедура оцінки включає визначення місця оцінки, суб'єкту оцінки, її порядок і періодичність під час використання технічних засобів. Зміст оцінки полягає в оцінюванні особистих якостей працівників і їх результатів праці. Оцінка здійснюється на загальновизначених принципах, а саме: об'єктивності, усебічності, систематичності (постійності), що дає змогу використати оцінку персоналу для: підбору й розстановки нових працівників; прогнозування просування працівників по службі; раціоналізації прийомів і методів роботи; побудови ефективності системи мотивації праці; оцінки ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів. Широко застосовувана комплексна оцінка персоналу за бальною системою дає можливість кількісно виміряти за допомогою балів найбільш істотні характеристики, стверджує С.Ф. Покропивний [3, с. 87–95]. Оцінка персоналу спиртового підприємства визначається оцінюванням як кожного працівника, так і колективу в цілому. Дана оцінка доповнює повну характеристику ресурсного потенціалу підприємства, галузі і дає можливість прийняття управлінських рішень щодо покращання функціонування відповідного підприємства чи підкомплексу. Оцінка персоналу підприємств спиртопродуктового підкомплексу спонукає фахівців та керівників підприємства на ефективне його використання та прибуткове функціонування, у результаті чого виникає необхідність дослідження ефективного використання персоналу і загалом господарювання підприємств.

Важливою роботою на підприємстві в атестаційному процесі є атестаційна співбесіда керівника з атестаційним співробітником. У цій бесіді обговорюються результати роботи працівника за минулий період, дається оцінка цієї роботи як керівником, так і самим працівником, затверджуються заходи співробітника на перспективу [1, с. 229].

Верхньою сходинкою управління персоналом є управління процесами розвитку та руху персоналу. Процес розвитку персоналу на підприємстві включає вибір кар'єри, етапи кар'єрного росту, вибір принципів управління кар'єрною стратегією; планування кар'єрної стратегії; технологію управління кар'єрою; управління процесом управління персоналом. Планування кар'єри на підприємствах здійснюється шляхом порівняння особистих бажань у сфері своєї кар'єри з можливостями їх задоволення. Це здійснюється за умови, що пра-

цівник, який не відповідає вимогам вищого етапу кар'єри, в обумовлений строк відсторонюється від подальших можливостей просування.

У процесі аналізу діяльності кадрових служб підприємств стосовно пріоритетів розвитку персоналу було встановлено їх невідповідність принципам стратегічної спрямованості управління. Зважаючи на те, що реалізація інтелектуального потенціалу працівників значною мірою залежить від їх вмотивованості до виконання виробничих завдань, а вона, своєю чергою, – від розуміння працівниками своєї цінності для підприємства, було доведено, що відправним пунктом системи розвитку персоналу для підвищення ефективності його використання має бути реалізація керівниками спиртопродуктових підприємств принципів соціальної відповідальності, які мають втілюватися в конкретних заходах з активізації і підтримки ініціативності працівників до саморозвитку, а саме – дії адаптаційної програми, що спрямована на «акліматизацію» нових співробітників; чесність в оцінці праці; підтримка, прагнення співробітників до кар'єрного зростання; створення умов для праці і відпочинку; повага та підтримка особистості тощо.

Висновки з проведеного дослідження. Концептуальний механізм організації роботи з персоналом підприємств є складним процесом, який залучає до свого виконання всіх працівників підприємства різною мірою, але маючи одну мету – ефективний ріст у всьому, а саме: для підприємства – фінансово-господарський, а для працівників – кар'єрно-дохідний.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом : [навч. посіб.] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова ; 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
2. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : [навч. посіб.] / М.Г. Грещак. – К. : КНТЕУ, 2008. – 228 с.
3. Економіка підприємства : [підручник] / За заг. ред. С.Ф. Покропивного ; 2-е вид. перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2005. – 528 с.
4. Петюх В.М. Управління персоналом : [навч.-метод. посіб.] / В.М. Петюх. – К. : КНЕУ, 2000. – 124 с.
5. Храмов В.О. Основи управління персоналом : [навч.-метод. посіб.] / В.О. Храмов. – К. : МАУП, 2001. – 112 с.
6. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. – Харків : ХНЕУ, 2005. – 220 с.