

## **СУЧАСНІ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

У сучасних умовах докорінно змінилася роль людини у виробництві. Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі [1, 2, 4, 9].

Розвиток уявлень про роль і місце людини в економічному житті й виробництві демонструє, що протягом останніх років з'явилися нові підходи й концепції та відбулися суттєві зміни в економічній теорії [1, 3, 5, 9]. Так, у XIX ст. в економічній теорії панувало поняття „робоча сила” і людина розглядалася як носій здібностей та рис, які можуть продуктивно використовуватись у процесі праці. У 20-х роках XX ст. в економічну теорію було введено поняття „трудові ресурси”, але людина розглядалася як пасивний об'єкт зовнішнього управління. Із 70-80-х років XX ст. використовується поняття „трудовий потенціал” і вже людина розглядається як суб'єкт, який характеризується своїми потребами й інтересами у сфері праці. Із кінця 80-х років XX ст. увагу приділено впливу людського чинника та людина розглядається як головна рушійна сила суспільного виробництва, фактор підвищення його ефективності. На початку 90-х років XX ст. формується поняття „людський капітал” і людина є об'єктом найефективніших вкладень і суб'єктом, що перетворює їх на продуктивні здібності з метою подальшої реалізації їх на виробництві.

Як показує огляд вітчизняних та зарубіжних наукових статей, монографій, звітів, проблеми управління персоналом усе більш і більш ускладнюються у зв'язку з необхідністю вивчення сценаріїв поведінки та мотивації персоналу, створення системи оцінки якості компетенцій персоналу та їх розвитку через упровадження різних спеціальних тренінгових систем і безперервного навчання [1, 3, 4, 6].

У практиці багатьох вітчизняних підприємств переважає старий підхід до управління персоналом й новітні ідеї впроваджуються дуже повільно. Однією із причин, яку також відмічають і на зарубіжних підприємствах, є неефективна організація роботи системи або підрозділу з управління персоналом і недостатня мотивація праці персоналу [4, 7-9]. Також системи управління персоналом на українських промислових підприємствах не виконують у повному обсязі функцій, пов'язаних із моніторингом кар'єрного зростання найбільш перспективних працівників, формуванням кадрового резерву та підготовкою управлінців, організацією професійного навчання персоналу, удосконаленням навичок працівників і більш широким упровадженням корпоративної культури.

У зв'язку із цим проблема управління персоналом на українських промислових підприємствах із точки зору впровадження нових технологій формування та розвитку людських ресурсів є актуальною, тому що застарілі підходи до обліку персоналу та звітності про його динаміку не можуть створити необхідного підґрунтя для значного підвищення конкурентоспроможності підприємств і поширення інновацій.

*Мета* статті – проаналізувати різні підходи до управління персоналом (від традиційних до новітніх) і визначити необхідність створення системи моніторингу та діагностики персоналу для підвищення ефективності управління людськими ресурсами на промислових підприємствах.

Управління персоналом зазнало радикальних змін. Одним із нових поглядів на робочу силу є "людський капітал" [1, 3]. Під ним розуміється форма вираження продуктивних сил людини, що входить до системи соціально орієнтованої змішаної економіки як провідний фактор виробництва. Під впливом об'єктивних і суб'єктивних

обмежень цей новий вид капіталу формує потенціал людини, тобто сукупність того, що людина може використовувати для досягнення цілей і задоволення потреб. Люди в даний час розглядаються вже не як кадри, а як людські ресурси, та їх цінність як фактор успіху увесь час зростає.

Так, у результаті цих змін поступово стала формуватися система управління людськими ресурсами, що замінює систему управління кадрами. Вона покликана відіграти ключову роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності й довгострокового розвитку організації. Дана система заснована на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень у формування і розвиток людських ресурсів. На відміну від концепції управління персоналом ця концепція виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якіснішої робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані й навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, із подальшим їх розвитком. Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності й виживання фірми.

Тобто витрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикриті втрати, а як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку [1, 2, 8].

Управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої організації. У рамках концепції управління людськими ресурсами роль особистості така ж важлива, як і роль основного капіталу. Тому витрати на персонал та його розвиток розглядаються як довгострокові інвестиції; кадрове планування переплітається з виробничим, і працівники стають об'єктом корпоративної стратегії [8, 9]. Активно впроваджується групова організація праці, у зв'язку з чим робиться акцент на створення команди, на розвиток здібностей людей і формування корпоративної культури. Кадрові служби вирішують організаційні й аналітичні питання, а також надають підтримку лінійним керівникам із метою полегшити адаптацію працівників у компанії. У концепції людських відносин стверджується,

що людина сьогодні прагне, по-перше, до способу існування в соціальному зв'язку з іншими людьми і, по-друге, – як частина цього до економічної функції, що потрібна групі й цінується нею.

Таким чином, управління людськими ресурсами спрямоване на розв'язання принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем.

Управління людськими ресурсами можна подати у вигляді схеми (рис. 1) [1].

Управління людськими ресурсами тісно пов'язано з формуванням та збереженням людського капіталу й охоплює не тільки економічні й виробничі відносини, а й соціальні аспекти, що стосуються системи навчання та підготовки персоналу, його мотивації та системи винагородження, забезпечення медичними послугами тощо.

Але на багатьох підприємствах переважає інший, традиційний підхід до управління персоналом. У такому розумінні управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства й особистісних цілей. Перші пов'язуються із забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні – як одержання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані – як економія ресурсів, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й у більш широкому контексті і пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Розглянемо традиційну мету управління персоналом, яка спрямована на виконання завдань, пов'язаних з розробкою та виконанням критеріїв ефективності управління персоналом, визначенням обмежень на функціонування системи управління персоналом, удосконаленням організаційної структури служб управління персоналом, узгодженням розробки стратегії

розвитку персоналу щодо можливих змін зовнішнього середовища (рис. 2) [1, 3].

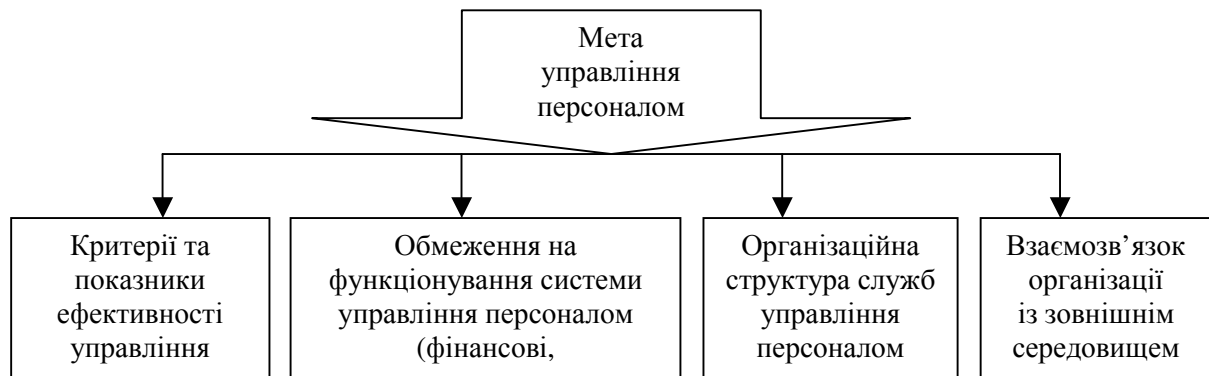


Рис. 2. Схема розробки стратегії управління персоналом організації

У складних ієрархічних системах, якими є великі промислові підприємства, у системі управління персоналом виділяють три рівня: вищий (корпоративний); середній та низовий (рис. 3) [1, 3]. Для кожного рівня визначено сутність і завдання управління персоналом. У цілому розрізняють такі

функції управління персоналом: аналіз персоналу; планування персоналу; набір і звільнення працівників; управління працею (діяльністю); мотивування і стимулювання; розвиток персоналу; створення умов і налагодження стосунків у процесі праці; контролінг персоналу [2, 3, 5].

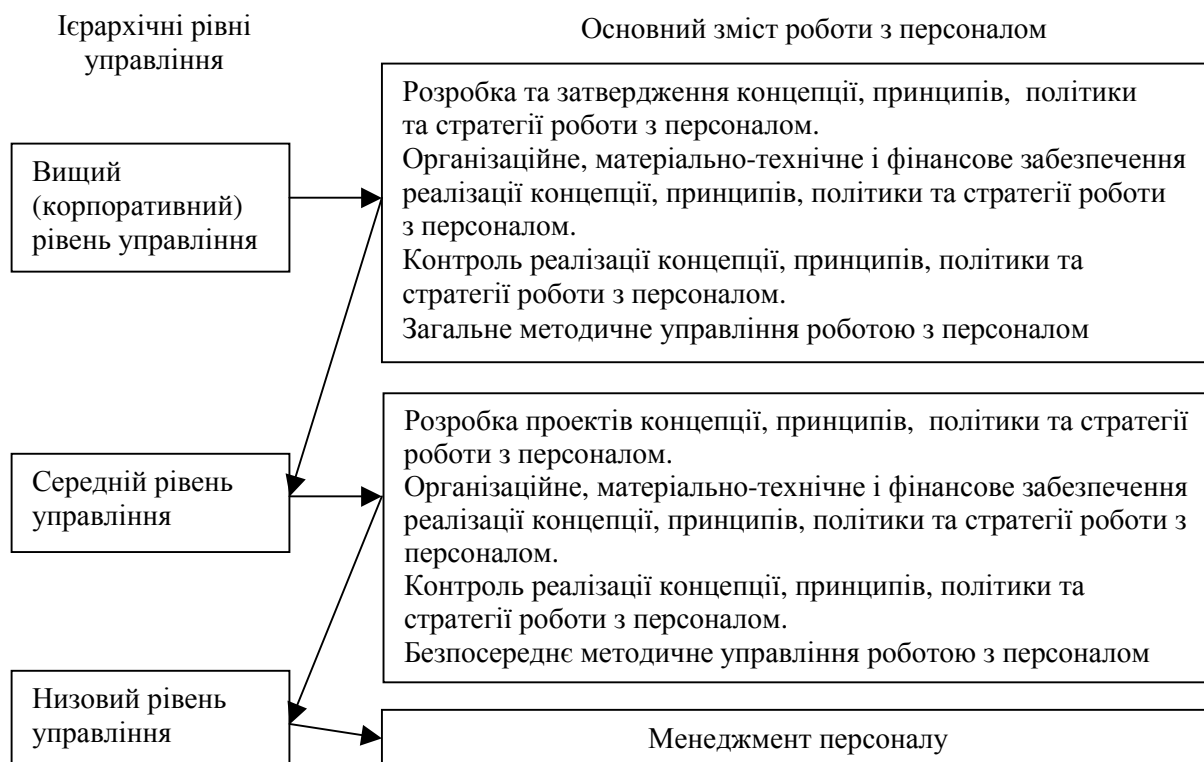


Рис. 3. Система управління персоналом в організації зі складною ієрархічною будовою

Основною метою функції аналізу персоналу є опис сильних і слабких сторін персоналу і системи управління ним. Планування персоналу необхідне для створення стратегічних і оперативних планів та забезпечення необхідних людських ресурсів для функціонування і розвитку підприємства. У результаті рекрутингу та звільнення працівників здійснюється оптимізація структури персоналу щодо потреб організації. Управління працею та діяльністю націлено на досягнення поточних ефектів праці й поведінки працівників. Мотивування і стимулювання персоналу необхідне для підвищення продуктивності праці та розробки відповідної системи винагородження. Розвиток персоналу необхідний для повного використання трудового потенціалу особистостей та колективу. Створення умов і налагодження стосунків у процесі праці також підвищує продуктивність праці, заохочує працівників до роботи за рахунок забезпечення комфортних умов праці і сприятливого суспільного клімату. Контролінг персоналу необхідний для поліпшення ефективності управління продуктивністю і засобами праці.

Оскільки ефективність управління персоналом пов'язана з наданням повної та своєчасної інформації про стан людських ресурсів, їх динаміку, показники ділової активності персоналу по структурних підрозділах підприємства, то необхідне створення системи моніторингу персоналу й діагностики потреб персоналу для визначення найбільш пріоритетних напрямів щодо управління персоналом та підвищення мотивації працівників.

У зв'язку з цим необхідно виділити перелік показників, необхідних для діагностики стану людських ресурсів на підприємстві, розробити алгоритми та методи збору й обробки необхідної інформації через анкетування, опитування, надання додаткової інформації та звітів менеджерів про роботу працівників.

*Висновки.* На більшості українських промислових підприємств ще переважають старі підходи до управління персоналом і не впроваджуються нові методи, які вже досить давно втілені у практику на відомих зарубіжних промислових підприємствах. Для вдосконалення процесів управління персоналом на українських підприємствах треба суттєво реформувати діяльність служб управління персоналом, надати їм необхідні функції та повноваження щодо рекрутингу персоналу, формування та розвитку людських ресурсів, розробки та узгодження механізмів мотивації. Оперативний збір інформації щодо стану людських ресурсів та аналіз основних потреб розвитку персоналу треба забезпечити за рахунок створення систем моніторингу, щоб урахувати специфіку підприємства, участь окремих категорій персоналу у формуванні бізнес-процесів та визначити оцінку ефективності використання людських ресурсів в основних та допоміжних бізнес-процесах підприємства на підставі комплексних показників.

### Література

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. –10-е изд. / Пер. с англ.; под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
2. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 1997. – 432 с.
3. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учеб. пособ. для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 352 с.
4. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр Е.И. Высочинава, 2007. – 184 с.
5. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации», Модуль 9. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
6. Gibb Dyer W. Training Human Resource Champions For The Twenty Century // Human Resource Management Journal. – 1999. – Vol. 38. – № 2, Summer.
7. Guest D. Human resource management and industrial relations // Journal of Management Studies. –1987. – Vol. 24. – № 5. – P. 503-521.
8. Walker J.W. Human resource strategy. – New York: McGraw-Hill, 1992.  
Stambaugh R.H. Post-Modern HR Systems (Part 2) // IHRIM Journal. – 1999. –