

Довбуш В.І., к.е.н., доцент, Конденко В.І.

Київський національний університет технологій та дизайну
**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ,
ЯК СПЕЦИФІЧНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Анотація. У статті наведено різні аспекти управління персоналом, які існують на сучасних підприємствах. Розглянуто сутність та значення принципів формування системи управління персоналом підприємств. Визначено місце принципів формування системи управління серед загальних принципів менеджменту. Порівняно сучасний та традиційний підходи до організації управління персоналом з метою виявлення збалансованого поєднання людських цінностей, організаційних перетворень та постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Визначені умови, за яких забезпечується ефективне функціонування механізму управління. Розкриті відмінності між результативним та ефективним управлінням.

Ключові слова: технологія управління; персонал; технологічно-управлінська зрілість; система управління; принципи менеджменту; принципи управління системою персоналу.

Dovbush V., Kondenko V.

Kyiv National University of Technologies and Design
**THEORETICAL ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT
AS A SPECIFIC FUNCTION OF MANAGEMENT**

Abstract. The article presents various aspects of personnel management that exist in modern enterprises. The essence and significance of the principles of formation of the personnel management system of enterprises are considered. The place of the principles of formation of the management system among the general principles of management is determined. Compared modern and traditional approaches to the organization of personnel management in order to identify a balanced combination of human values, organizational changes and constant adaptation to changes in the external environment. The conditions under which the effective functioning of the control mechanism is ensured are determined. The differences between effective and efficient management are revealed.

Keywords: management technology; personnel; technologically managerial maturity; management system; management principles; principles of personnel system management.

Постановка проблеми. Сучасні умови ринкової економіки зумовлюють потребу в розробленні принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує персонал. Принципи, на яких базується система управління персоналом, потребують постійного оновлення та уточнення, оскільки ринкове середовище функціонування національних підприємств постійно змінюється. З метою побудови високоефективної системи управління персоналом необхідно дослідити суть та значення принципів формування відповідної системи в нових умовах ринку.

У статті визначається та проводиться аналіз існуючих проблем щодо систем управління персоналом. Обґрунтування необхідності розвитку даної системи дає поштовх для застосування на сучасних підприємствах побудови нових підходів та методів використання трудових ресурсів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми управління персоналом, як одного з найважливіших напрямів роботи підприємств, постійно привертають увагу вчених економістів. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили зарубіжні вчені І. Ансофф, Ф. Беккер, П. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі, С. Оддонел, Т. Пітерс, Г. Саймон. Серед вітчизняних науковців ці питання

досліджували С.І. Бандура, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, В.М. Данюк, А.М. Колот, І.Д. Крижко, О.В. Крушельницька, Н.Д. Лук'янченко, В.М. Нижник, І.Л. Петрова, М.В. Семикіна, Г.В. Щекін, які в своїх наукових роботах розглядали теоретико-прикладні аспекти управління персоналом на підприємстві. Однак через складність й багатоаспектність цієї проблеми в сучасних умовах деякі питання розроблені недостатньо.

Метою дослідження є виявлення та аналіз існуючих проблем формування системи управління персоналом на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентноздатності й розвитку. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.

Управління підприємством, яке працює в ринкових умовах, висуває високі вимоги до професіоналізму управлінського персоналу. Проблема управління персоналом на підприємстві є ключовим моментом перебудови всієї системи управління.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно аналізувати і враховувати специфічні умови розвитку ринкової економіки в Україні. Величезну значимість для кожного підприємства, незалежно від організаційно-правової форми, має розробка методики оцінки, що дозволяє визначити дійсну ситуацію на підприємстві в області управління персоналом, виявити слабкі місця і надати рекомендації щодо підвищення ефективності.

Служба з управління персоналом реалізує кадрову політику та координує діяльність з управління трудовими ресурсами підприємства; необхідне розширення функцій до створення нових систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуненням, запобігання конфліктам, вивчення ринку трудових ресурсів, створення резервів кадрів для управлінського персоналу [8].

В умовах глобалізації бізнесу та високоефективних механізмів розповсюдження інформації про способи конкуренції фірм між собою, саме робоча сила стає найважливішим джерелом, яке постійно поповнюється, конкурентної переваги на ринку [5].

Останнім часом ведеться інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, котра б відповідала трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення та гнучкість.

П. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними [2, с. 196]. На думку цього автора, існує єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях.

О.В. Крушельницька зазначає, що управління персоналом ґрунтується на таких принципах [4, с. 17]: науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контроль за виконанням рішень.

Г.В. Щекін вважає, що ключовим принципом управління персоналом є принцип підбору та розміщення кадрів за їхніми діловими та персональними якостями, що передбачає [7, с. 17]: спадкоємність кадрів на основі систематичного підбору енергійних, творчих працівників; забезпечення умов для постійного підвищення професійної кваліфікації; чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності

кожного працівника; комбінування досвідчених працівників з молодими кадрами; комбінування довіри до кадрів з перевіркою виконання.

Щоб адаптуватися до умов ринку, який розвивається, потрібно здійснювати перехід від традиційного управління персоналом до концепції сучасного управління персоналом. Традиційні системи управління були відповіддю на стандартну технологію та незмінне зовнішнє середовище, коли нові системи управління персоналом – це відповідь на швидкі зміни, на постійне вдосконалення технологій виробництва та турбулентність зовнішнього середовища. У таблиці наведено різні аспекти управління персоналом, які існують на підприємствах. Сучасний підхід до організації управління персоналом являє собою збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних перетворень та постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Організація управління персоналом підприємства потребує цілеспрямованої адаптації сучасним правилам ринкової гри, оскільки саме адаптація системи управління персоналом допоможе підприємству вижити та розвиватись у сучасних умовах ринку [5].

Сучасна система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та використанні власного досвіду, включає такі підсистеми: аналіз та планування персоналу; підбір та наймання персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; атестація і ротация кадрів; управління оплатою праці; мотивація персоналу; облік співробітників підприємства; організація трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток; кадрова безпека [6].

Порівняльна характеристика систем управління персоналом на підприємстві представлена в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

<i>Традиційна система управління персоналом</i>	<i>Сучасна система управління персоналом</i>
Орієнтація на оперативні питання	Орієнтація на стратегію
Орієнтація на стабільність	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
Організаційний імператив	Людський фактор
Найважливіший ресурс – організаційна структура	Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, це працівники
Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	Самоконтроль та самодисципліна
Пірамідална та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
Автократичний стиль керівництва	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників в спільному успіху підприємства у цілому
Конкуренція та «політична гра»	Співробітництво
Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	Діяльність в інтересах суспільства
Низька схильність до ризику	Орієнтація на інновації та пов'язана з цим схильність до ризику

Знаючи основні соціальні параметри, можна надати характеристику підприємству та його управлінню. Цих параметрів може бути небагато або вони

співвідносяться один з одним за різними критеріями: за ієрархією, ступенем важливості, значущістю для вирішення поставлених завдань [1].

Базовими елементами управління є система, процеси, управлінські рішення та персонал. Механізм управління організацією – це сукупність його елементів, системи, процесів, управлінських рішень та персоналу, які при взаємодії та взаємозалежному впливі забезпечують реалізацію поставленої цілі та завдань організації. Такий взаємозв'язок можна відобразити наступною схемою (рис. 1).

Під системою управління розуміється, структура, функції, ресурси (всі, що забезпечують діяльність організації), потоки інформації, технології управління. Функції управління реалізують процеси на підставі прийнятих рішень. Механізм реалізує управлінські рішення, виконуючи функції організації через процеси управління в межах системи управління завдяки персоналу організації.

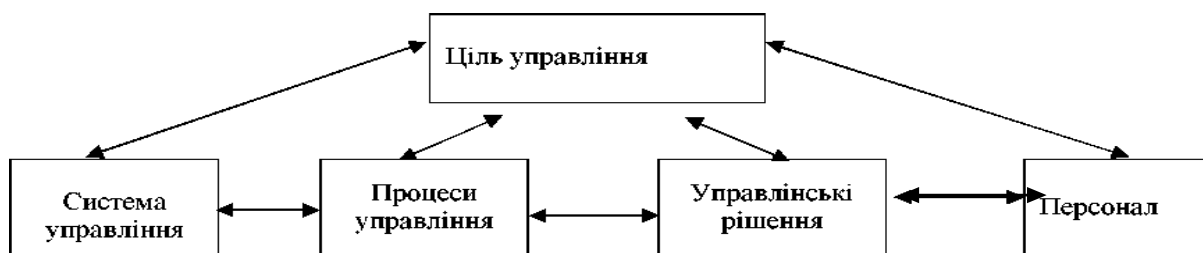


Рис. 1. Механізм управління підприємством

Результативність – це досягнення цілей та завдань, а ефективність – це шлях та методи досягнення мети. Результативність являється вимірним та наглядним поняттям, оскільки ми можемо її оцінити на підставі співставлення результатів. А ефективність – більш складне поняття, та не завжди наглядно можна її побачити та оцінити.

Висновки. Загальною та головною метою системи управління персоналом є забезпечення відповідних якісних та кількісних характеристик персоналу цілям підприємства. Тобто, управління персоналом, в першу чергу, повинне здійснюватися через управління його трудовим потенціалом, що оцінюється як за ефективністю реалізації, так і за ефективністю розвитку трудового потенціалу персоналу [3].

Створення конкурентоспроможного виробництва завжди пов'язане з працівниками, які працюють на підприємстві. Сучасні принципи організації виробництва, оптимальні системи та процедури відіграють дуже важливу роль, але реалізація усіх можливостей, які закладені в нових методах управління, залежить вже від конкретних працівників та їхніх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності розв'язувати проблеми та сприймати навчання.

Список використаної літератури

1. Десслер Г. Управление персоналом. Пер. с англ. М.: БИНОМ, 2007. С. 202.
2. Друкер П. Менеджмент в XXI веке: учебное пособие. Пер. с англ. М.: Вильямс, 2001. – 272 с.
3. Козак К. Б. Управление развитием трудового потенциала персонала предприятия: дис. канд. экон. Наук 08.00.04 – экономика та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Херсонський Міжнародний університет бізнесу і права. – Х., 2011. 245 с.
4. Крушельницька О. В. Управление персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
5. Хьюзид М. А., Беккер Б. Е., Битти Р. У. Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. Пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. 432 с.
6. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. К.: Вид-во КНЕУ, 2005. Т. 2: Управління персоналом в організаціях. С. 214–223.
7. Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособ. Авт.-сост. Г. В. Щекин. 2-е изд., стереотип. К.: МАУП, 2003. 280 с.
8. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 2005. С. 345.