

УДК 005.95:331

**Дараган Л. В.**

здобувач вищої освіти групи УПБМ-17-Г1  
ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ

**Науковий керівник:**

**Бурлаєнко Т. І.**

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент  
кафедри економіки підприємництва та менеджменту  
ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

**Анотація.** У статті розглядається поняття управління, трудові ресурси, персонал. Крім того визначено методи та елементи системи управління персоналом, котрі безпосередньо впливають на її ефективність. Описано процедуру оцінки персоналу.

**Ключові слова:** управління, персонал, трудові ресурси, методи, елементи, система управління, оцінка.

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

**Аннотация.** В статье рассматривается понятие управления, трудовые ресурсы, персонал. Кроме того, определены методы и элементы системы управления персоналом, которые непосредственно влияют на ее эффективность. Описана процедура оценки персонала.

**Ключевые слова:** управление, персонал, трудовые ресурсы, методы, элементы, система управления, оценка.

## **THEORETICAL ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT AT A**

## **MODERN ENTERPRISE**

**Abstract.** In the article the concept of management, labor resources, personnel is considered. In addition, the methods and elements of the human resources management system that directly affect its effectiveness are identified. The procedure for staff assessment is described.

**Key words:** management, personnel, labor resources, methods, elements, control system, estimation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.**

У ринкових умовах господарювання суттєво змінюється роль працівника, який із пасивного виконавця перетворюється на активного учасника виробництва, може та бажає брати участь в управлінні, ухваленні рішень не лише тактичного, а й перспективного значення. Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентно спроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку. Безперечно, люди є найбільшою цінністю організації, регіону, країни. Поступовий розвиток суспільства, об'єктивні зміни в розвитку продуктивних сил в епоху ринкових трансформацій економіки, де найголовнішим чинником зростання виступають знання, кваліфікація працівника, вимагають від економічної науки та практики активізації професійної діяльності людини та більш повного використання її творчих здібностей. Тому однією з найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку економіки більшості держав і України зокрема залишається проблема ефективного управління персоналом організації.

Зміна принципів функціонування національної економіки, створення підприємств, що базуються на різних формах власності, конкуренція, яка вимагає впровадження нових технологій і перебудови організаційних структур, істотно змінили соціально-економічну роль підприємства, як основної ланки

господарського комплексу. Ці зміни відбуваються за рядом напрямів. Глобальні структурні та технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі персоналу підприємства. Персонал, як носій товарно-грошових відносин, що складаються в процесі формування, розподілу та використання людських ресурсів, є головною продуктивною силою в ході вирішення питань конкурентоздатності, економічного зростання та забезпечення ефективної роботи. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління персоналом, як багатогранний і винятково складний процес, має свої специфічні властивості, закономірності та повинен набути системного характеру й завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових і вдосконалення існуючих форм і методів роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У становленні управління персоналом як професійної діяльності протягом ХХ ст. виділяють періоди чітко виражених принципів, ідей, доктрин і підходів до управління трудовими ресурсами. У період між Першою і Другою світовими війнами виділяли два основні підходи в роботі з персоналом:

- доктрина наукової організації праці;
- доктрина людських відносин.

Представником першої був відомий американський інженер Ф. Тейлор. Представник другої доктрини соціолог Е. Мейо, який у 30-ті роки ХХ ст. провів наукові дослідження, суттю яких є зміна та чергування умов праці: покращувалося чи погіршувалося освітлення, інтер'єр виробничих цехів, здійснювалося музикальне супроводження під час роботи, і як наслідок – продуктивність праці не погіршувалася. Стимулом праці було визначення цінності роботи працівників [9, с. 18-19]. Науковий погляд на управління персоналом формувався і під впливом теорії Д. Мак-Грегора, який акцентувала увагу на формуванні менеджерів, які могли б передбачати та формувати

людську поведінку, ефективно використовувати талант, здібності людей і створювати організаційний клімат, що сприяв би професійному зростанню людини [9, с. 24-25].

Проблемам теорії, методології та практики управління персоналом присвятили велику кількість наукових праць економісти: О. Кібанова, М. Біляцького, С. Веселько, П. Ройш Т. Бурлаєнко, В. Дятлова, О. Кібанова, В. Пихала, В. Весніна, В. Савельєвої, О. Єськової.

**Метою статті** є вивчення теоретичних, аспектів системи управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожне підприємство у сфері економіки, як правило, орієнтоване на досягнення певного комерційного успіху, тобто отримання внаслідок своєї діяльності доходу, який перевищував би сукупні виробничі витрати. В іншому разі виробничо-господарська діяльність не має сенсу.

Визначальними чинниками ефективності виробництва є перш за все якісні характеристики персоналу й рівень управління трудовими ресурсами. Тому аналіз ефективності діяльності будь-якої організації доцільно починати з аналізу та оцінювання ефективності менеджменту персоналу [1, с. 7].

По своїй суті управління – це цілеспрямований вплив, необхідний для успішної спільної діяльності людей. Воно виникло і розвивалося як потреба в взаємоузгоджених діях працівників для отримання запланованого результату діяльності.

Наведені визначення (табл. 1) не вичерпують всієї множини підходів до тлумачення категорії «управління», а лише зосереджують увагу на основних, концептуальних положеннях її змісту.

Пізніше виникає система управління, розподіл соціально-економічної системи на керуючу (суб'єкт управління) на керовану систему (суб'єкт).

**Визначення змісту категорії «управління»**

Автор	Визначення
Атаманчук Г.В. [2, с. 18]	Управління у буквальному сенсі цього поняття починається тоді, коли у будь-яких взаємозв'язках, відносинах, явищах, процесах, є присутнім свідомий початок, інтерес та знання, мета та воля, енергія та дії людини. Управління є процесом і продуктом свідомості та волі людей, найважливішим напрямом дії їх розуму.
Мельтюхова Н.М. [4].	Управління – функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує реалізацію мети і підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів.
Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. [5, с. 11]	У найширшому розумінні поняття «управління» – це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети. Управління в широкому розумінні – це загальна система відносин і явищ управління в природі та суспільстві, у вузькому – це технологічна організація об'єкта управління.
С. В. Приживара [7]	Категорію «управління» розглядає як: організація (як різновид діяльності), керівництво, координація, дія, регулювання, діяльність, управління (як механізм) та управління (як сукупність функцій).
Лапуста М.Г [8]	У загальному розумінні «управління» визначається передусім як елемент, функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програм і цілей.

Управління трудовими ресурсами – багатогранний та виключно складний процес, який має специфічні особливості та закономірності. В сучасній літературі сформувалось кілька понять, які тотожні поняттю трудові ресурси, це: персонал, людські ресурси, кадри, трудовий потенціал, кадрове забезпечення організації. Всі вони об'єднуються спільною суттю, проте між ними є певні відмінності, що проявляються у наступних визначеннях.

Трудові ресурси як економічна категорія відображають відношення з приводу населення, яке володіє фізіологічними та інтелектуальними здібностями у відповідності з умовами відтворення робочої сили [9, с. 145].

Персонал (від лат. *personalis* – особистий) – це особистий склад організації, включаючи всіх найнятих працівників, а також працюючих власників та співвласників [3, с. 101].

Управління персоналом передбачає розв'язання принципово нових, глобальних довгострокових задач, підвищення економічної та соціальної ефективності праці підприємства, підтримку його балансу з навколишнім середовищем.

Розрізняють такі аспекти управління персоналом на підприємстві:

- техніко-технологічний – відображає розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваної техніки та технологій, характеризує виробничі умови праці;
- організаційно-економічний – це питання, пов'язані з плануванням чисельності та складу персоналу, матеріальним та моральним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства;
- правовий – включає питання дотримання трудового законодавства;
- соціально-психологічний – відображає питання, що стосуються соціально-психологічного забезпечення управління кадрами, введення різних соціологічних та психологічних процедур у практику кадрової роботи;
- педагогічний – передбачає вирішення питань, пов'язаних з навчанням та підвищенням кваліфікації працівників, перекваліфікація [3, с. 113].

Ефективна система управління персоналом неможлива без правильного співвідношення методів керування. Методи управління персоналом – це способи впливу на колектив та окремих працівників з метою координації їх діяльності в процесі функціонування туристичного підприємства [3, с. 123].

Розрізняють три групи методів управління персоналом: адміністративні (формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм та нормативів; правове регулювання; інструктування; відбір, підбір і розстановка кадрів; затвердження методик та рекомендацій; розробка посадових інструкцій, стандартів організації; встановлення адміністративних санкцій та заохочень), економічні (техніко-економічний планування та аналіз; економічне стимулювання; фінансування; економічна мотивація трудової діяльності; оплата праці та капіталовкладення; кредитування та оподаткування; ціноутворення та страхування; участь в прибутках та капіталі; встановлення економічних норм та нормативів) та соціально-психологічні (соціально-психологічний планування та аналіз; створення творчої атмосфери та нормального соціально психологічного клімату; участь працівників в управлінні; соціальна та моральна мотивація і стимулювання; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток у працівників ініціативності та відповідальності; встановлення моральних санкцій та заохочень).

Правильне та раціональне поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів у процесі управління трудовими ресурсами забезпечує високу ефективність роботи персоналу підприємства.

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. Ефективна оцінка персоналу має дуже велике значення, являючись основою для багатьох процедур: прийом на роботу, внутрішні переміщення, висунення на підвищення, винагороду, моральне стимулювання [1; с. 136].

Процедура оцінки класифікується по кільком ознаках:

1. По об'єкту, тобто тому, що оцінюється:

- діяльність (важкість, ефективність, якість, відношення виконавців);
- досягнення цілей, кількісного та якісного результату, індивідуальний вклад у загальні підсумки роботи підрозділу чи організації в цілому;

– наявність у працівника тих чи інших якостей (знань, навичок, рис характеру), ступеню їх вираженості [1; с. 137].

2. По джерелах даних, на яких базується оцінка:

- документи (автобіографія, резюме, характеристика);
- результати співбесід;
- дані загального та спеціального тестування;
- підсумки про участь у дискусіях;
- звіти про виконання виробничих завдань.

3. По способам виконання процедури оцінки з використанням даних, отриманих з певного джерела.

4. По оціночних критеріях.

5. По суб'єктах – кандидат, працівник, керівник, підлеглі, члени спеціальної комісії, що проводять оцінку.

6. По періоду. Оцінювати можна за даними календарного періоду, за строком праці в даній організації [1; с.137].

**Висновки.** На основі узагальнення результатів наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних учених-економістів у галузі управління персоналом доведено, що управління персоналом – вирішальний фактор у розвитку підприємства. У процесі дослідження проаналізовано ключові теоретичні аспекти процесу управління персоналом підприємства в умовах трансформаційних перетворень економіки; уточнено призначення персоналу на підприємстві, виділено його основну роль стосовно підприємства. У рамках сучасної концепції «управління персоналом» персонал «рівний у правах» з основним капіталом, витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції, кадрове планування тісно переплітається з виробничим, таким чином, співробітник є об'єктом корпоративної стратегії, активно впроваджується групова організація праці, а отже робиться наголос на створення команди, розвиток здібностей людини та формування корпоративної культури. Управління персоналом являє собою



функцію підприємства, що направлена на забезпечення ефективної та безперервної рівноваги між наявними трудовими ресурсами, що наймаються, та потребами в них, враховуючи їх оптимальну чисельність та необхідну кваліфікацію. Завданням такого управління є постійна оптимізація компетенції персоналу в інтересах стратегії підприємства, в розробці якого приймають участь працівники, що являються основою ефективної господарсько-економічної діяльності будь-якої організації.

**Список використаних джерел:**

1. Андрушко В. К. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність: навч.-метод. посіб. / Андрушко В. К., Комар Ю. М., Кома С. Ю. – Хмельницький: Хмельницький ін-т регіонального управління та права, 2000. – 255 с.
2. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: [учебник] / Г. В. Атаманчук. – М.: Изд-во "Омега-Л", 2010. – 525 с.
3. Бурлаєнко Т. І. Формування економічної компетентності менеджера – шлях до формування управлінської еліти / Т. І. Бурлаєнко // Проблеми освіти – № 80 листопад 2014 р. – С. 42-44.
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге видання] / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
5. Мельтюхова Н. М. Управління / Н. М. Мельтюхова // Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К.: Вид-во НАДУ, 2010. – С. 722.
6. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. – К.: ЦУЛ, 2003. – 348 с.
7. Перехрест Т. В. Методологія оцінювання ефективності діяльності підприємства / Т. В. Перехрест // Науковий вісник. – 2010. – № 3. – С. 7.

8. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності [Електронний ресурс] / С. В. Приживара // Державнебудівництво – 2012. – № 1. – Режим доступу :<http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/1/07.pdf>
9. Словарь-справочник менеджера (авт.-состав. М. Г. Лапуста и др.). – М.: ИНФРА-М, 1996. – 412 с.
10. Щербак В.Г.Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.

*Матеріали подано в авторській редакції*