

УДК: 338.2

**Мазур А. В.**

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

**Науковий керівник**

**Савчук Л. М.**

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

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Анотація.** У статті розглянуто питання дослідження механізмів управління розвитком персоналу. Підготовка персоналу, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства залежать від ефективності функціонування служби управління персоналом і є запорукою досягнення успіху підприємством.

**Ключові слова:** управління, персонал, людський капітал, баддинг, стречинг.

## **УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы исследования механизмов управления развитием персонала. Подготовка персонала, его рациональное структурное и пространственное размещение, изменение культуры управления предприятия зависят от эффективности функционирования службы управления персоналом и является залогом достижения успеха предприятием.

**Ключевые слова:** управление, персонал, человеческий капитал, баддинг, стречинг.

## **IMPROVING PERSONNEL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE**

**Abstract.** The article deals with the research of the mechanisms of management of personnel development. The training of staff, its rational structural and spatial location, the change in the culture of enterprise management depend on the effectiveness of the operation of the personnel management and is a key to the success of the enterprise.

**Key words:** management, personnel, human capital, badding, stretching.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** За останні роки відбулися великі зміни в управлінні бізнесом. Усе більше менеджерів погоджуються з тим, що серед факторів, що впливають на довгострокових успіх компаній перше місце займає людський фактор – тепер саме добре навчений, правильно організований і мотивований персонал визначає долю підприємства, тому розвиток персоналу та управління його кар'єрою має велике значення в досягненні основної мети будь-якого підприємства – одержання прибутку.

Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства, врешті-решт, залежать від ефективності функціонування служби управління персоналом і є запорукою досягнення успіху підприємством.

**Стан вивченості проблеми.** Проблемам менеджменту персоналу присвячено безліч праць вітчизняних та зарубіжних вчених: Т. Базаров, А. Бовтрук, Г. Дмитренко, А. Кібанов, А. Колот, А. Кочетков, Є. Маслов, М. Мескон, Ф. Хедоури, В. Храмов, Ю. Ципкін, В. Шкатулла, Г. Щокін та інших дослідників. Ринкові перетворення в Україні викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад утворення і функціонування діючих систем управління персоналом з

урахуванням особливостей розвитку промислового виробництва, стану та динаміки ринку праці на Україні, що і обумовлює актуальність теми та доцільність проведення досліджень.

**Мета** - дослідити механізм управління розвитком персоналу і надати практичні рекомендації та пропозиції щодо перспектив розвитку персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною на зарубіжних ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовного впровадження концепції просування товарів на зарубіжні ринки, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом.

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

В цілому, управління персоналом - це система взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації [2].

Також управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей [3].

Управління людськими ресурсами- головна функція будь-якої організації, адже персонал- найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т.п.

Персонал є мотором будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-

технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу підприємства в усіх напрямках.

Загострення ситуації на ринку праці України обумовило поглиблення уваги до категорій «якість робочої сили» і «конкурентоспроможність робочої сили». На думку О. А. Грішної, якість робочої сили — це сукупність людських характеристик, що проявляються в процесі праці та охоплюють кваліфікацію, особисті й ділові риси працівника [1]. Д. П. Богиня під конкурентоспроможністю робочої сили розуміє сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечує задоволення конкретних потреб роботодавців. Вона має певні якісні і кількісні характеристики.

На думку Н. Тома під системою розвитку персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників. У свою чергу, Р. Марра і Г. Шмідт розглядають розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Таке розуміння дещо звужує «системне» розуміння розвитку персоналу, але не заперечує думки Н. Тома.

У сучасних умовах корінним чином змінилася роль людини у виробництві. Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом організації в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим управління персоналом зазнало радикальних змін. Усталюється новий погляд на робочу силу, як на один із ключових ресурсів економіки, як на „людський капітал”. Під ним розуміється форма вираження продуктивних сил людини, що входить у

систему 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. Їхня цінність як фактору успіху увесь час зростає. У результаті поступово стала формуватися система управління людськими ресурсами, що заміняє систему управління кадрами. Вона покликана зіграти ключову роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку підприємства.

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 в працездатному стані і навіть створення умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком.

Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання підприємства. У зв'язку з цим затрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал-основне джерело прибутку.

Таким чином, для досягнення основної мети процесу управління персоналом підприємства необхідно досягти виконання трьох головних цілей:

- 1) стабілізації кадрового потенціалу;
- 2) навчання персоналу;
- 3) розвитку кадрового потенціалу.

Кожна вищенаведена мета складається з цілей, ефективне виконання яких сприятиме досягненню головної мети -удосконалення системи управління персоналом.

Існує три групи основних засобів управління: прямі засоби управління, опосередковані та особлива група - квазізасоби управління, котрі не можна включити до попередніх двох [5].

До найважливіших засобів безпосереднього управління належать наступні: делегування повноважень і завдань, обговорення в колективі, критика та заохочення, службовий нагляд і контроль за результатами праці, інформація та комунікація, директиви та вказівки.

Другу групу засобів управління, так званих непрямих, чи опосередкованих засобів управління персоналом складають: характеристика посади, оцінка робочого місця, оцінка співробітника.

До квазізасобів відносяться неформальні групи та робоча атмосфера. Причини створення неформальних груп криються у самій природі людини, її особистих та суб'єктивних уподобаннях, потребі у спілкуванні. Розрізняють наступні соціологічні та організаційні причини створення неформальних груп: соціальна, чітко окреслені централізація та формалізованість організаційної структури (анонімність), наявність неформальних лідерів на певних рівнях організації, нестача інформації та виникнення чуток.

Неформальні групи можуть спричиняти як позитивний так і негативний вплив на організацію. Завдання керівництва полягає лише в сприянні розвитку груп, що позитивно впливають на діяльність організації, оскільки попереджати утворення неформальних груп майже неможливо. Робоча атмосфера, психологічний фон та умови праці робітників вагомо впливають на якість їх трудової діяльності, а відсутність напруження та конфліктів робить працю більш легкою та радісною.

Таким чином, основними принципами побудови сучасної системи управління персоналом вважаються:

- 1) ефективність відбору і розміщення працівників;
- 2) справедливість оплати праці і мотивації;
- 3) професійний ріст працівників відповідно до результатів праці,

кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації;

4) швидко й ефективно розв'язання особистих проблем [6].

Аналіз змін у кваліфікації, мотивації, лояльності персоналу після навчання спрямований на встановлення того, наскільки змінилися знання, навички, установки, мотивація, лояльність учасників у результаті навчання, а також визначення ступеня розвитку компетентності персоналу за підсумками навчання. З цією метою доцільно застосовувати спеціально розроблені тести і завдання, які дозволяють кількісно виміряти прогрес у кваліфікації, мотивації, лояльності працівників.

В умовах ринкової економіки поряд із традиційними методами навчання персоналу підприємствам доцільно рекомендувати такі його сучасні форми, як баддинг та стретчинг.

Так, баддинг – це метод навчання, що передбачає надання один одному інформації та (або) встановлення об'єктивного і чесного зворотного зв'язку між працівниками.

Використовуючи баддинг, з працівником встановлюється зворотний зв'язок, як при оцінці за системою «360 градусів», з тією відмінністю, що в цьому випадку він спілкується щодня тільки з однією людиною. Баддинг відрізняється від наставництва або коучингу повною рівноправністю учасників. Ради, рекомендації та інша інформація передаються у двосторонньому порядку, оскільки у баддингу не існує категорій «старший» і «молодший», «наставник» і «підопічний», «той, хто навчає» і «той, кого навчають».

За допомогою баддингу вирішуються такі управлінські завдання: забезпечення дієвого інформаційного обміну між підрозділами підприємства; навчання працівника в процесі його трудової адаптації; забезпечення ефективності процесу впровадження інновацій у підприємстві; обмін інформацією між підприємствами, що співпрацюють; розвиток поведінкових навичок персоналу та їх удосконалення; формування згуртованого колективу; забезпечення дієвої системи зворотного зв'язку, тощо.

Застосування баддингу у підприємстві вимагає постійної уваги з боку координаторів – менеджерів з персоналу, на яких покладаються обов'язки щодо навчання: встановленню чесного та об'єктивного зворотного зв'язку, здійсненню інформаційного обміну між працівниками та ін. До того ж, менеджери з персоналу повинні проводити для учасників баддингу спеціальні тренінги і консультації, що забезпечать: інтерактивне спілкування, створення атмосфери довіри і конфіденційності, розуміння потреб та очікувань один одного.

Іншим сучасним методом навчання персоналу, що пропонується до застосування у підприємствах, є стретчинг. У рамках такого підходу працівникові надається можливість підвищувати свій професійний рівень шляхом делегування йому завдань, що виходять за межі його безпосередніх обов'язків.

Стретчинг передбачає отримання працівником завдання, яке:

- виходить за межі його поточних можливостей;
- змушує його вийти за рамки своєї звичної зони комфорту;
- вийти на новий, більш високий професійний рівень;
- подолати перешкоди, до яких людина поки не підготовлена;
- дає можливість одержати нові знання і навички у функціональних сферах, які поки не входять до компетенції і зони відповідальності працівника.

Стретчинг є гарним інструментом розвитку персоналу, що застосовується прогресивними підприємствами.

При цьому важливим є надання працівнику, що проходить стретчинг, персонального коуча, який буде сприяти ефективності навчання та успіху самого проекту, забезпечувати регулярний зворотний зв'язок, а також координувати сам процес стретчингу.

**Висновки.** Підвищення ролі і відповідальності працівника за доручену ділянку роботи в системі конкурентоспроможності персоналу значною мірою обумовлене моральною та психологічною готовністю особистості до



професійної діяльності, відповідністю робочому місцю чи посаді, яку обіймає. У цьому зв'язку велике значення має прищеплення працівникові таких якостей, як працелюбність, відповідальність, чесність, увічливість, уміння працювати в групах та ін.

Працездатність та відповідальне ставлення до дорученої справи відіграють помітну роль у професійному розвитку особистості.

Виявлення професійної придатності та розвиток компетенції персоналу — важливі складові реалізації організацією обраної стратегії управління. Мова йде про створення сприятливих умов для розвитку загальних і професійних знань, умінь та практичних навичок, належної психологічної, моральної і економічної готовності персоналу до продуктивної праці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом.: Навчальний посібник. – Житомир: ЖІТІ, 2002. - 345 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Навч. посіб. – К.: «Академвидав», 2007. – 462 с.
3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом.- К.: Украинская Консалтинговая Сеть, 2001.- 395с.
4. Савельєва В.С. Психологія управління. – К.:ВД “Професіонал”, 2005. – 320 с.
5. Савельєва В.С., Єльков О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К., ВД “Професіонал”, 2005. – 336 с.
6. Зиновьев И.Ф., Панова Н.Н. Управление персоналом: Учебное пособие.- Симферополь: Таврия, 2003.-423с.

***Матеріали подано в авторській редакції***