

УДК 331.101.3:331.108

Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства

Бовкун О.А.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом
Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини

Стаття присвячена дослідженню методів забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Проаналізовано сутність понять «ефективність» та «ефект», розглянуто загальні та організаційні принципи управління персоналом підприємства. Проведено аналіз наявних підходів до класифікації принципів управління дає змогу виділити групи сучасних найефективніших принципів управління персоналом підприємства.

Ключові слова: ефективність, ефект, механізм, резерв зростання обсягів виробництва, важелі впливу, принципи управління.

Бовкун О.А. МЕТОДЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена исследованию методов обеспечения эффективного управления персоналом. Проанализированы сущность понятий «эффективность» и «эффект», рассмотрены общие и принципы управления персоналом. Проведен анализ существующих подходов к классификации принципов управления позволяет выделить группы современных эффективных принципов управления персоналом.

Ключевые слова: эффективность, эффект, механизм, резерв роста объемов производства, рычаги влияния, принципы управления.

Bovkun O.A. METHODS OF PROVIDING EFFICIENT MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE PERSONNEL

The article is devoted to the research of methods of ensuring effective personnel management. The essence of the concepts "efficiency" and "effect" is analyzed, general and principles of personnel management are considered. The analysis of existing approaches to the classification of management principles allows to identify groups of modern effective principles of personnel management.

Keywords: efficiency, effect, mechanism, reserve of growth of production volumes, levers of influence, management principles.

Постановка проблеми. Розвиток ринкових відносин в Україні передбачає формування нових підходів в управлінні персоналом, оскільки більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого персоналу та недостатньо гнучку і застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку, на нові вимоги до мобільної переорієнтації власного кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи. Ефективне управління персоналом є основним резервом зростання обсягів виробництва промислових підприємств.

Часто форми і методи управління є не досить ефективними і не досягають поставлених цілей. Вирішенню цієї проблеми має сприяти ефективно управління персоналом як підсистема ефективного управління підприємством в цілому.

А для успішного функціонування та досягнення поставлених цілей треба чітко розу-

міти суть понять «ефект», «ефективність», та «ефективне» і їх відмінності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених у сфері управління персоналом можна назвати праці М. Армстронга, М. Бєляцького, В. Весніна, М. Вітке, В. Врума, О. Єгоршина, А. Кітова, М. Лапіна, Д. Мак-Грегора, М. Мескона, М. Педлера, П. Сенге, Ф.-У. Тейлора, А. Файоля, Е. Шейна та інших.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є формування теоретичних засад та практичних положень з розробки механізму забезпечення ефективного управління персоналом та його впровадження у загальну систему управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. В процесі вивчення літературних джерел виявилось досить мало теоретичних досліджень, які стосуються «ефективного управління персоналом». Авторами не так часто, але вживається термін «ефективне управління персоналом»,

та не дається його тлумачення. Досить часто його ототожнюють із поняттям «ефективність управління».

Таким чином, виходячи з понять, наданих у таблиці 1, ми можемо трактувати ефект, як безпосередньо досягнутий або отриманий результат від здійснення певного виду діяльності, процесу, явища або будь-якої іншої взаємодії взагалі.

Широко в спеціальній літературі висвітлені поняття «ефект» і «ефективність», хоча науковці не дають єдиного визначення цим поняттям, навіть ототожнюють їх, тлумачення поняття «ефект», сформульовані різними авторами, наведені в таблиці 1.

З категорією «ефект» дуже тісно пов'язане поняття «ефективності», але їх необхідно чітко розрізнити. Ефект – абсолютний показник результату будь-якої дії чи діяльності [7].

Він може бути як позитивним, так і негативним. Ефективність – відносний показник результативності і може бути тільки позитивною величиною. Розглянемо визначення поняття «ефективність» різними авторами, вони представлені у таблиці 2.

Під ефективним управлінням слід розуміти результативне управління, тобто те, яке здійснюється не як репродуктивна функція, а як якісно організований процес. Ефективне управління персоналом є систематично-орга-

нізаційним процесом відтворювання і якісного використання персоналу.

Для визначення поняття ефективності управління необхідні певні критерії. Критерієм ефективного управління є якість, як відповідність дієздатності підприємства конкретним умовам функціонування. Якість управління має враховуватись при побудові системи управління. Таким чином, ефектне управління персоналом – це таке управління, яке сприяє досягненню персоналом тактичних цілей, а апарату управління – стратегічних цілей.

За сучасних умов основним ресурсом успішного функціонування підприємства є персонал який більшою мірою, ніж інші чинники, визначає стратегічний успіх підприємства, є основою забезпечення його конкурентоспроможності. Стратегія, у центрі якої перебуває персонал, може виконувати роль організаційного важеля, що, у свою чергу, може забезпечити додаткові можливості для одержання прибутку.

Саме надійність персоналу як одного із джерел конкурентного успіху, тобто здатності підприємства, що управляє людьми, вижити й процвітати в різних обставинах, а також ефективно реагувати на різноманітні зміни, спонукає рекомендувати в якості основного організаційного підходу ставити персонал на перше місце.

Таблиця 1

Визначення поняття «ефект» різними авторами

Автор	Визначення поняття
Сурмін Ю. П.	Ефект – результат, наслідок яких-небудь дій
Петрова І. В.	Ефект – корисний результат, виражений у вартісній оцінці
Сініцина Т. А.	Ефект – це результат, наслідок яких-небудь причин, дій, господарських заходів (введення нової техніки та інвестиційних проектів, реалізація господарського рішення, здійснення природоохоронних заходів, проведення соціальних заходів)
Лозовський Л. Ш.	Ефект – результат, наслідок якої-небудь дії, який вимірюється в матеріальному, грошовому або соціальному вираженні як різниця між результатами і витратами, пов'язаними з отриманням цього результату

Таблиця 2

Змістовне та авторське наповнення категорії «ефективність»

Автор	Зміст
Сурмін Ю. П.	Успішність функціонування системи для досягнення встановлених цілей
Орлов П. А.	Співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності і витрат, пов'язаних з її виконанням. Причому це може бути як співвідношення результату і витрат, так і співвідношення і результатів діяльності
Нусінов В. Я., Турило А. М.,	Результативність на одиницю використаних ресурсів
Лямець В. І., Тевяшев А. Д.	Не просто властивість операції (процесу функціонування системи), що відбувається в її здатності давати певний ефект, а дієвість такої здатності, тобто результативність, співвіднесена з ресурсними витратами

По-перше, це підсистема аналізу, планування і прогнозу персоналу підприємства. Основними її завданнями є формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреби в персоналі необхідної професії, спеціальності та кваліфікації. Іншими словами, розв'язок задач даної підсистеми має дати відповідь на питання: «Хто потрібний і в якій кількості?».

По-друге, це підсистема добору, розміщення, оцінки і безперервного навчання персоналу. Її основними завданнями є якісне забезпечення сформованих об'єктів і структур управління персоналом, а також організація ефективного стимулювання їхньої діяльності. І нарешті підсистема раціонального використання персоналу на виробництві. Вирішення завдань, що стоять перед даною підсистемою, передбачає здійснення комплексу заходів щодо створення високопродуктивних і стійких виробничих колективів [1].

Адміністративні важелі є способом ефективного управління персоналом і базуються на владі, дисципліні та покаранні. Розрізняють п'ять основних засобів адміністративного впливу: організаційний вплив, розпо-

рядчий вплив, матеріальна відповідальність, покарання, дисциплінарна відповідальність і покарання, адміністративна відповідальність [1, с. 484–538].

До організаційних важелів впливу відносяться прийняття статуту, колективного договору, внутрішнього розпорядку, штатного розпису, посадових інструкцій, функцій окремих підрозділів підприємства.

Сукупність цілей, напрямків, форм і методів ефективного управління персоналом складається в єдину систему управлінської роботи, що включає в себе три підсистеми. Для здійснення впливу на виконавців виокремлюють економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні) та соціально-психологічні важелі впливу (табл. 3).

Можна стверджувати, що на підприємстві, де присутній високий рівень організаційного впливу, доведеного до стандарту підприємства і регламентів управління, і висока трудова та виконавча дисципліна, значно знижується необхідність у використанні розпорядчого впливу. Ті підприємства, які не довели вплив до стандартів і регламентів, потребують постійного оперативного розпо-

Таблиця 3

Важелі та їх інструментарне наповнення

Важелі ефективного управління персоналом підприємства	Інструментарне наповнення
Адміністративні важелі	<ul style="list-style-type: none"> – застосування адміністративних норм і нормативів; – правове регулювання; – видання наказів, вказівок і розпоряджень, інструктування; – відбір, добір і розміщення персоналу; – затвердження методик і рекомендацій; – розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства; – встановлення адміністративних санкцій та заохочень.
Економічні важелі	<ul style="list-style-type: none"> – техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування; – техніко-економічне планування, економічне стимулювання; – фінансування, оплата праці, преміювання – кредитування; – ціноутворення; – участь у прибутках і капіталі; – оподаткування; – встановлення економічних норм і нормативів; – страхування; – встановлення матеріальних санкцій та заохочень.
Соціально-психологічні важелі	<ul style="list-style-type: none"> – соціально-психологічне планування; – створення творчої атмосфери; – участь працівників в управлінні; – мотивація працівників; – задоволення культурних і духовних потреб; – створення нормального психологічного клімату; – встановлення соціальних норм поведінки; – встановлення моральних санкцій та заохочень.

рядчого впливу і їх результати виробництва будуть гіршими.

З другого боку, реалізація організаційного впливу значною мірою залежить від менталітету працівників, їх бажання дотримуватись «написаних інструкцій» і працювати за правилами, затвердженими адміністрацією. До інституційних важелів слід віднести прийняття наказів, розпоряджень, нормативів, програм розвитку підприємства на довго- та короткострокові терміни. Найбільш категоричною формою розпорядчого впливу є наказ. Він спонукає підопічних точно виконувати прийняте рішення у встановлені строки, а його невиконання веде за собою відповідні санкції (покарання). Наказ, зазвичай, складається із п'яти частин: констатація ситуації, заходи з усунення недоліків або забезпечення адміністративного регулювання, виділення ресурсів для реалізації рішень, строки виконання рішень, контроль виконання.

Важливим елементом, на нашу думку, є раціональний розподіл ресурсів на підприємстві (оптимізація за обраним критерієм ефективності), а також планування інвестицій (капкладень) в результаті виробництва за рахунок амортизації та прибутку підприємства.

Не менш важливим є також прийняття певних показників і дотримання їх за допомогою економічних методів впливу, дотримуючих госпрозрахунку та самоокупності.

Господарський розрахунок заснований на самостійності, коли підприємства є юридичними особами і виступають на ринку вільними товаровиробниками продукції, робіт і послуг.

Самоокупність підприємства визначається відсутністю бюджетного фінансування і дотаційності в покритті збитків, тобто воно повністю окупає свої витрати за рахунок доходів і в разі тривалої збитковості оголошується банкрутом.

На основі наукових підходів, нами здійснена систематизація економічних важелів управління персоналом, які поділені за видами та різновидами (табл. 4).

Проведене дослідження принципів ефективного управління персоналом, дає підстави стверджувати, що вони досить різноманітні і носять багаторівневу структуру.

Залежно від конкретного наукового підходу, обумовленого предметом, метою та завданнями дослідження, спостерігається розбіжність у формуванні переліку загальних принципів управління різними авторами.

Принципи, на яких базується система ефективного управління персоналом, також

потребують постійного оновлення та уточнення, оскільки ринкове середовище функціонування національних підприємств постійно змінюється.

Аналогічними обставинами обумовлюється існування різних груп організаційних принципів менеджменту (табл. 5), призначення яких полягає у регулюванні на підставі встановлених правил і норм внутрішніх взаємин між керуючою та керованою системами, а також всередині керуючої системи.

Загальні принципи управління характеризуються тим, що вони є універсальними, впливають на всі сфери управління і на всі підприємства легкої промисловості.

Аналіз наявних підходів до класифікації принципів управління дає змогу виділити групи сучасних найефективніших принципів управління. До першої групи належать принципи технології управлінської діяльності [6]:

- принципи цілеспрямованості (розподілу відповідальності або колективної відповідальності; винагороди за результати в досягненні мети; чіткість цілей і завдань);

- принципи узгодження діяльності (раціональні дисциплінарні вимоги; єдиноначальність та колегіальність; системність і плановість; узгодження інтересів або пріоритет певних інтересів, наприклад інтересів споживача; ієрархія влади та відповідальності; дотримання кодексів поведінки; раціональні комунікації);

- принципи забезпечення ефективності діяльності (оптимальний розподіл праці та спеціалізація; економічність; оптимальне поєднання централізації і децентралізації; професіоналізм та його постійне підвищення).

До другої групи належать принципи впливу на поведінку працівників [2]:

- принципи активізації діяльності (змагальності, мотивації, відповідальності, створення сприятливої атмосфери);

- принципи забезпечення задоволеності працею (справедливість, лояльність до працівників, чесне ставлення і довіра до людей).

До третьої групи належать принципи соціальної спрямованості управління:

- принцип корпоративного духу;
- принцип етичності бізнесу;
- принцип постійного вдосконалення управління (управлінське новаторство);
- принцип науковості;
- принцип своєчасного реагування на зміну зовнішнього середовища (ситуативність).

Комплексне застосування цих принципів детермінує адекватне реальній ситуації вико-

Таблиця 4

Класифікація економічних важелів управління персоналом підприємства

Види економічних важелів	Різновиди
Планове ведення господарства	план економічного розвитку; портфель замовлень; критерії ефективності; кінцеві результати.
Запровадження господарського розрахунку	самостійність; самоокупність; самофінансування; економічні нормативи; фонди стимулювання.
Здійснення достойної оплати праці	посадовий оклад для персоналу; тарифна ставка для персоналу; додаткова зарплата; винагорода; премія.
Наявність робочої сили	ринок праці; попит; наявність; вартість робочої сили; рівень життя.
Формування ринкового ціноутворення	вартість; ціна; собівартість; дохід; прибуток.
Запровадження цінних паперів	акції; облігації; векселі; дивіденди.
Спрощення податкової системи	на фонд оплати праці; податок на дохід; ПДВ; податок на прибуток; інші податки.

ристання підприємствами сучасних персонал-технологій.

Таким чином, принципи є засобами адаптації теоретичних побудов до предметних особливостей конкретної діяльності певного підприємства.

В управлінні персоналом підприємства переважно реалізуються такі сучасні принципи:

- принципи науковості, демократичного централізму, плановості, першої особи, єдності, розпорядництва;

- принцип добору, підбору й розстановки кадрів;

- принцип поєднання єдиноначальності й колегіальності, централізації і децентралізації;

- принцип лінійного, функціонального й цільового управління;

- принцип контролю виконання рішень тощо;

- принцип делегування повноважень та відповідальності до кадрів;

- поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання.

Перед нами стоїть завдання розробки механізму забезпечення ефективного управління. Поняття «механізм» в економічній теорії визначене недостатньо чітко, оскільки вчені замість нього використовують поняття «стратегія», акцентуючи увагу на системному підході [1].

Висновки. Умовою ефективної діяльності персоналу підприємств легкої промисловості є розробка такого управлінського інструментарію, який зможе забезпечити реальну соціально-економічну віддачу.

Аналіз наявних підходів до класифікації принципів управління дає змогу виділити групи сучасних найефективніших принципів управління. До першої групи належать принципи технології управлінської діяльності [4]:

- принципи цілеспрямованості (розподілу відповідальності або колективної відпові-

Загальні та організаційні принципи управління

Загальні принципи управління		Організаційні принципи управління	
Представник	Принципи управління	Представник	Принципи управління
А. Антонюк	Об'єктивність (науковість); системність; ефективність; оптимальність; плановість; цілеспрямованість; правова захищеність управлінських рішень; цілісність системи управління.	А. Файоль	Розподіл праці, влади (повноваження і відповідальність); дисципліна; єдиноначальність; єдність напрямку; підпорядкованість особистих інтересів загальним; винагорода персоналу; централізація; скалярний ланцюг; порядок; справедливість; стабільність робочого місця персоналу; ініціатива; корпоративний дух.
Г. Осовська	Цілеспрямованість; спланованість; компетентність; дисципліна; стимулювання; ієрархічність.	А. Антонюк	Єдиноначальність; ієрархічність; відповідність організації та її працівників; спеціалізація; скалярний ланцюг; рівень повноважень; діапазон управління; делегування повноважень.
М. Мартиненко	Взаємозалежність; динамічна рівновага; економічність; наукова обґрунтованість практики менеджменту; ефективність; оптимальність; постійне вдосконалення процесів і методів менеджменту; плановість; єдність цілей; цілісність системи менеджменту; гнучкість організаційних структур.	Ф. Хміль	Функціональна дефініція; скалярність (безумовна відповідальність); рівень повноважень; єдиноначальність; паритет повноважень і відповідальності; делегування повноважень; діапазон управління; пряме керівництво; відповідність завдань.

дальності; винагорода за результати в досягненні мети; чіткість цілей і завдань);

– принципи узгодження діяльності (раціональні дисциплінарні вимоги; єдиноначальність та колегіальність; системність і плановість; узгодження інтересів або пріоритет певних інтересів, наприклад інтересів споживача; ієрархія влади та відповідальності; дотримання кодексів поведінки; раціональні комунікації);

– принципи забезпечення ефективності діяльності (оптимальний розподіл праці та спеціалізація; економічність; оптимальне поєднання централізації і децентралізації; професіоналізм та його постійне підвищення).

До другої групи належать принципи впливу на поведінку працівників:

– принципи активізації діяльності (змагальності, мотивації, відповідальності, створення сприятливої атмосфери);

– принципи забезпечення задоволеності працею (справедливість, лояльність до працівників, чесне ставлення і довіра до людей).

До третьої групи належать принципи соціальної спрямованості управління:

– принцип корпоративного духу;

– принцип етичності бізнесу;
– принцип постійного вдосконалення управління (управлінське новаторство);
– принцип науковості;
– принцип своєчасного реагування на зміну зовнішнього середовища (ситуативність).

Комплексне застосування цих принципів детермінує адекватне реальній ситуації використання підприємствами сучасних персонал-технологій.

Для покращення нормування праці слід здійснити комплекс заходів, охоплюючи порядок із нормуванням також і питання планування робіт та їх оплати. Для вдосконалення наукової організації праці на підприємстві запропоновано дотримуватися таких умов: розробляти і впроваджувати раціональні форми розподілу і кооперації праці, організацію виробничих підрозділів, трудових колективів; удосконалювати організацію трудових процесів, робочих місць, методів і прийомів праці; удосконалювати нормування праці; застосувати найбільш ефективні системи матеріального стимулювання праці; здійснювати підготовку кадрів і систематичне підвищення їх кваліфікації тощо.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Економічна енциклопедія : у 3 т. / за ред. Мочерного С. В. Київ : «Академія», 2000. Т.1. 864 с.
2. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / под ред. Д. Бергер, Л. Бергер. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 761 с.
3. Захарченко Н. В. Формування регіональної стратегії підвищення зайнятості населення в умовах трансформаційної економіки : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05. Одеса, 2012. 262 с.
4. Збрицька Т. П. Система участі працівників у прибутках як один з методів мотивації. Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ», 2012. № 15. С. 104–109.
5. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 695 с.
6. Ігумнов Б. М. Моделі для організації самоспостережень у нормування праці : монографія. Хмельницький : НВП «Еврика» ТОВ, 2001. 236 с.
7. Булеев И. П. Проблемы формирования механизма мотивации персонала промышленного предприятия. Вісник економічної науки України. 2010. № 1. С. 42–47.

REFERENCES:

1. Mochernyi, S. V. (ed.) (2000) Ekonomichna entsyklopediia [Economic Encyclopedia]. Vol. 3. Kyiv: Akademiia. (in Ukrainian)
2. Berger, D., Berger, L. (2008) Jenciklopedija sistem motivacii i oplaty truda [Encyclopedia of systems of motivation and payment of labor]. Moscow: Al'pina Biznes Buks. (in Russian)
3. Zakharchenko, N. V. (2012) Formuvannia rehionalnoi stratehii pidvyshchennia zainiatosti naselennia v umovakh transformatsiinoi ekonomiky [Formulation of the regional strategy of the settlement of the population in the minds of the transformational economy] (Thesis), Odessa: Odessa I. I. Mechnikov National University.
4. Zbrytska, T. P. (2012) Systema uchasti pratsivnykiv u prybutkakh yak odyz z metodiv motyvatsii [System of employee participation in profits as one of the methods of motivation]. Tekhnichniy prohres i efektyvnist vyrobnytstva, no. 15, pp. 104–109.
5. Ivanova, I. V. (2006) Profesionalizatsiia menedzhmentu [Professionalization of management]. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics. (in Ukrainian)
6. Ihumnov, B. M. (2001) Modeli dlia orhanizatsii samosposterezhen u normuvannia pratsi : monohrafiia [Models for the organization of self-observation in the standardization of labor]. Khmelnytskyi: NVP "Evryka" TOV. (in Ukrainian)
7. Buleev, I. P. (2010) Problemy formirovanija mehanizma motivacii personala promyshlennogo predpriatija [Problems of formation of motivation mechanism of industrial enterprise personnel]. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, no. 1, pp. 42–47.