

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-53>

УДК 331.108

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ФОРМУВАННЯ

PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE AND ITS FORMATION

Семендяк Вадим Михайлович

кандидат економічних наук,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3405-7684>**Semendyak Vadim**

Kamianets-Podilskyi National University named after Ivan Ohienko

У статті проведено дослідження проблеми менеджменту та формування персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Автором описуються аналіз відповідних дій та напрямів управління персоналом підприємств, також вказуються стратегічні напрямки формування персоналу підприємств і рейтинг пріоритетних задач, що стосуються персоналу підприємств за дослідженнями спеціалістів з кадрів, включаючи: навчання і розвиток персоналу, його управління результативністю, підбір та залучення, створення та зміни корпоративної культури, формування кадрового резерву, оцінка персоналу, оптимізація витрат, зниження плинності та підвищення залучення персоналу і розвиток лідерства; а також рейтинг пріоритетних задач, що стосуються персоналу підприємств за дослідженнями співробітників компаній провайдерів, включаючи: управління результативністю персоналу, його підбір та залучення, підвищення залучення персоналу, оптимізацію витрат, розвиток лідерства, формування кадрового резерву, навчання і розвиток персоналу, створення та зміни корпоративної культури, впровадження сучасних технологій, а також автоматизацію процесів кадрової служби.

Ключові слова: персонал, менеджмент, формування, підприємство, витрати, ефективність управління.

The article examines the problem of management and personnel formation taking into account the requirements of the market economy. The author describes the analysis of the relevant actions and directions of personnel management of enterprises, also indicates the strategic directions of the formation of personnel of enterprises and the rating of priority tasks related to the personnel of enterprises according to the research of personnel specialists, including: training and development of personnel, its performance management, selection and attraction, creation and changes in corporate culture, formation of personnel reserves, personnel evaluation, optimization of costs, reduction of turnover and increase of personnel involvement and leadership development; as well as the rating of priority tasks related to the personnel of enterprises based on research by employees of provider companies, including: personnel performance management, their selection and engagement, increasing personnel involvement, cost optimization, leadership development, formation of a personnel reserve, training and development of personnel, creation and changes of corporate culture, introduction of modern technologies, as well as automation of personnel service processes. So, taking into account the above, we can note that the strategic directions of the formation of production personnel are: firstly, hiring employees; secondly, staff meeting; thirdly, adaptation of new employees; fourthly, staff encouragement; fifth, health and safety; sixth, equal employment opportunities. The effectiveness of enterprise personnel management is determined by the level of use of labor resources in solving the problems and tasks before the enterprise. Personnel management specialists should offer a variety of solutions; personnel management services must be responsible for the effectiveness of the information support of the entire personnel management system; managers should pay more attention to the study of the transformation of the external environment and its influence, which, accordingly, will eliminate the threat of the personnel crisis of enterprises.

Keywords: personnel, management, formation, enterprise, costs, management efficiency.

Постановка проблеми. Персонал є головною складовою виробництва на підприємстві. Враховуючи новітні технології, інноваційні ідеї, тільки при використанні людей вони

будуть ефективними та приносити користь. Власний досвід доводить, що лише за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, можна досягти ефективності управління.

ської діяльності з персоналом. Менеджмент персоналу та його формування є елементом соціального управління, під яким знатиметься управління людьми та їх колективами, та набуває важливого аспекту розвитку підприємства, найкращого використання персоналу, підвищення його ефективності управління з урахуванням вимог сучасності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема менеджменту персоналом та його формування завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл. Відповідний внесок у дослідження теорії та методології ефективного управління персоналом підприємства зробили праці таких вітчизняних і закордонних вчених-економістів як К. Козака [1], П. Козинець [2], Т. Погорєлової [3], Ю. Ігнатєвої [3], І. Філіпішина [4], Г. Черновалової [5] та інших. В роботах розглядаються низки проблеми управління персоналом та його формування на підприємстві. Складне становлення в період воєнного стану вимагає розробки нових підходів до проблеми формування персоналу підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В період воєнного часу економісти-науковці та економісти-практики, не звертають увагу на менеджмент персоналу, але подальше зростання ефективності підприємства вимагає звертати увагу на це. Розвиток менеджменту персоналу є передумовою зростання не тільки продуктивності, але і зростання ефективності загалом по підприємству.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є проведення моніторингу менеджменту персоналу та його формування на підприємстві з обґрунтування напрямів удосконалення менеджменту персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Люди є найважливішим активом організації чи підприємства. Підприємство управляє, розвиває і розкриває професіоналізм та загальний потенціал свого персоналу на всіх його рівнях, а також на індивідуальному рівні кожної людини з метою підтримки своєї стратегії та планування і ефективного функціонування її процесів.

Для успішного ведення бізнесу необхідно проводити моніторинг персоналу та розробку і реалізацію нововведень з врахуванням об'єктивних критеріїв щодо найму, розвитку кар'єри, просування по службі, винагороди, заохочення і присвоєння управлінських функцій [1].

На виробничих підприємствах дана робота може виражатися в наступних діях:

- регулярний аналіз поточних та майбутніх потреб людських ресурсів з урахуванням потреб і очікувань зацікавлених сторін і стратегії організації;

- розробка і реалізація політики управління людськими ресурсами на основі стратегії та планування організації з урахуванням необхідних компетенцій на майбутнє, а також соціальних міркувань, тобто гнучкий робочий графік, відпустка по догляду за дитиною для батька або матері, академічна відпустка, рівні можливості, гендерне і культурне розмаїття, зайнятість людей з обмеженими можливостями;

- забезпечення того, щоб робота з людськими ресурсами включала наступні можливості: підбір, розподіл, розвиток, які були достатніми для досягнення місії та балансу між завданнями та обов'язками;

- розробка та впровадження чіткої політики, що містить об'єктивні критерії щодо найму, просуванню, винагороди, заохоченню і присвоєнню управлінських функцій;

- підтримка культури результативності, а саме – шляхом впровадження прозорих схем винагороди/визнання на основі досягнутих результатів команди і кожної людини окремо;

- використання компетенційних профілів та посадових і функціональних інструкцій для наймання та вирішення планів особистого розвитку, як працівників, так і керівників;

- приділення особливої уваги персоналу, який необхідний для розвитку і успішного функціонування підприємства та галузі;

- управління рекрутингом і кар'єрним розвитком з урахуванням рівного розподілу зайнятості, рівнів можливостей та інших різноманітних аспектів.

Важливою складовою роботи по формуванню персоналу підприємства є оцінка того, як підприємство визначає, розробляє і підтримує професіоналізм працівників[2]. Коли підприємство розширює рамки, щоб дозволити працівникам постійно розвивати свій професіоналізм, брати на себе більшу відповідальність і проявляти більше ініціативи, працівники охоче роблять свій внесок у розвиток на робочому місці. Це може бути досягнуто за умови, що персонал асоціює свої власні цілі зі стратегічними цілями підприємства, а також шляхом залучення його до створення політики, пов'язаної з навчанням, мотивацією та нагородженням працівників. На практиці ці інструменти реалізації можуть бути викладені

в стратегію компетентності, яка описує необхідність розвитку професіоналізму працівників і методів, які повинні при цьому застосовуватися, тобто навчання із колегою, робота з обміну кадрами, трудова мобільність, підвищення кваліфікації. Для цього на підприємстві необхідно впроваджувати наступні нижче вказані дії.

1. Визначення поточних професійних знань працівників на індивідуальному та організаційному рівнях із точки зору знань, навичок і відносин, і систематичне порівняння їх із потребами підприємства.

2. Обговорення, встановлення і повідомлення стратегії розвитку професіоналізму. Це включає у себе навчальний план, заснований на поточних і майбутніх організаційних та індивідуальних потребах у компетентності.

3. Згідно зі стратегією, розробка, погодження та перегляд особистого навчання та планів розвитку для всіх співробітників чи команд, з урахуванням доступності для певних робітників, які працюють неповний робочий день, а також працівників, які перебувають у відпустці з догляду за дитиною. Окремі плани розвитку компетентності можуть бути сформовані у вигляді інтерв'ю із розвитку співробітників, які можуть забезпечити форум для взаємного зворотного зв'язку і викладення відповідних очікувань.

4. Розвиток управлінських та лідерських навичок, а також професіоналізму управління у відносинах із персоналом підприємства і партнерами.

5. Спрямування і підтримка нових працівників за допомогою наставництва, коучингу, індивідуального консультування.

6. Сприяння внутрішній і зовнішній мобільності працівників.

7. Розробка та сприяння сучасним методам навчання – мультимедійний підхід, навчання на робочому місці, електронне навчання, використання соціальних мереж.

8. Планування навчальних заходів та розробка комунікативних методів в області ризику, конфлікту інтересів, управління різноманіттям, впровадження гендерного підходу та цілісності або етики.

9. Оцінка впливу програм навчання та розвитку на робочому місці і передача колегам інформації відносно витрат на заходи шляхом моніторингу та аналізу відношення витрат до вигоди.

10. Розглядання необхідності просування жіночої кар'єри і розробка планів відповідно до даних потреб.

11. Залучення персоналу створює середовище, в якому вони мають вплив на рішення та дії, що впливають на їх робочі місця. Воно включає у себе створення культури, яка підтримує місію, бачення і цінності підприємства на практиці, тобто, шляхом визнання та нагородження творчості, хороших ідей і особливих зусиль.

Вирішення даної задачі фокусується на здатності менеджерів чи керівників і співробітників активно співпрацювати в розвитку підприємства, ламаючи організаційні бункери, створюючи діалог, звільняючи місце для творчості, інновацій та пропозицій щодо покращення результативності роботи[3]. Працівники повинні отримувати допомогу для того, щоб повністю реалізувати свій потенціал. Належне виконання персоналом політики організації залежить від усіх лідерів і керівників у рамках всієї організації, демонструючи, що вони піклуються про людей у питаннях їх добробуту, і що вони активно заохочують культуру відкритого спілкування та прозорості. Людська прихильність може бути досягнута за допомогою офіційних форумів, таких як консультативні комітети і через повсякденне спілкування, можливо про ідеї щодо вдосконалення. Це також гарна практика, щоб реалізувати задовільне обстеження та оцінити лідера для отримання більш конкретних оцінок робочої обстановки і використання результатів із метою вдосконалення. Даний напрям у формування персоналу підприємства включає в себе:

- стимулювання культури відкритого спілкування та діалогу і заохочення командної роботи;

- активне створення умов для отримання ідей та пропозицій від співробітників і розробка відповідних механізмів, в тому числі – проекти пропозицій, робочі групи і колективне обговорення;

- залучення персоналу чи його представників у розробку планів, стратегій, цілей, розробку процесів і у виявлення та реалізацію заходів щодо поліпшення;

- пошук угоди чи консенсусу між керівниками та співробітниками по цілям і про шляхи вимірювання досягнення мети;

- регулярне проведення анкетування співробітників, публікації та надання зворотного зв'язку щодо результатів, зведень, тлумачень та заходів із вдосконалення;

- забезпечення того, щоб працівники мали можливість дати відгук про якість управління своїх безпосередніх керівників підрозділів;

– забезпечення належних умов навколишнього середовища, включаючи дотримання вимог з охорони здоров'я та безпеки;

– забезпечення того, щоб умови сприяли збалансованості праці та не шкодили особистому життю співробітників (наприклад, можливість адаптувати робочий час), а також звертати увагу на необхідність працювати неповний робочий день для працівників, які працюють за сумісництвом або в період вагітності жінок або відпустки по батьківству чоловіків, щоб мати доступ до відповідної інформації і брати участь у відповідних організаційних питаннях та освіті;

– звертання особливої уваги на потреби соціально незахищених працівників і людей з обмеженими можливостями;

– надання адаптованої схеми і методів нагородження працівників нефінансовим чином, (наприклад, шляхом планування та перегляду пільг для персоналу і підтримуючи соціальні, культурні та спортивні заходи, спрямовані на здоров'я людей і добробут).

Результати, які досягає підприємство щодо компетентності, мотивації, задоволеності, сприйняття та результативності роботи персоналу являється для працівників результатами, які можна поділити на два типи: з одного боку вимірювання сприйняття, де людей опитують безпосередньо (наприклад, через анкети, опитування, фокус-групи, оцінки, інтерв'ю, консультації представників персоналу), а також з іншого боку вимірювання результативності роботи, яке виконується самою організацією для моніторингу задоволення працівників та підвищення продуктивності [4].

Отже, враховуючи вище вказане ми можемо відмітити, що стратегічними напрямками формування персоналу виробництв являються:

- по-перше, прийом співробітників;
- по-друге, зустріч персоналу;
- по-третє, адаптація нових працівників;
- по-четверте, заохочення персоналу;
- по-п'яте, здоров'я і безпечність;
- по-шосте, рівні можливості зайнятості.

Висвітлюючи основні аспекти стратегічних напрямків формування персоналу підприємства відмітимо, що в кадрових службах цілого ряду різних підприємств є низка напрямків діяльності, які направлені на формування персоналу підприємств [5]. За підсумками опитування порталу Training.com «Тенденції в HR-2013 [6] рейтинг пріоритетних задач, що стосуються персоналу підприємств за дослідженнями спеціалістів з кадрів та спів-

робітників компаній провайдерів дещо інший (таблиці 1, 2).

Таблиця 1

Рейтинг пріоритетних задач, що стосуються персоналу підприємств за дослідженнями спеціалістів з кадрів

Назва пріоритетної задачі	Місце в рейтингу
Навчання і розвиток персоналу	1
Управління результативністю персоналу	2
Підбір та залучення персоналу	3
Створення та зміни корпоративної культури	4
Формування кадрового резерву	5
Оцінка персоналу	6
Оптимізація витрат	7
Зниження плинності	8
Підвищення залучення персоналу	9
Розвиток лідерства	10

Джерело: адаптовано [6]

Спеціалісти по кадрам підприємств відмічають, що найважливішими задачами підприємства в сфері роботи з персоналом є його навчання і розвиток, а також управління результативністю персоналу. Менш частішими задачами кадрової служби підприємств є підбір та залучення персоналу, створення та зміни корпоративної культури та формування кадрового резерву. Менш значущими являються питання оцінки персоналу, оптимізації витрат та зниження плинності кадрів. Також, іноді піднімаються питання підвищення залучення персоналу та розвитку лідерства.

Співробітники компаній провайдерів відмічають в своїх дослідженнях, що управління результативністю персоналу та підбір та залучення персоналу, являються основними задачами підприємств в їх кадрових службах. Наступні задачі – це підвищення залучення персоналу та оптимізація витрат. Розвиток лідерства і формування кадрового резерву для основної кількості підприємств є основними задачами, а решта другорядними, а саме – навчання і розвиток персоналу, створення та зміни корпоративної культури, впровадження сучасних технологій та автоматизація процесів кадрової служби. Хоча якраз останні на нашу думку є перспективними і відповідно результативними.

Таблиця 2
**Рейтинг пріоритетних задач,
 що стосуються персоналу підприємств
 за дослідженнями співробітників
 компаній провайдерів**

Назва пріоритетної задачі	Місце в рейтингу
Управління результативністю персоналу	1
Підбір та залучення персоналу	2
Підвищення залучення персоналу	3
Оптимізація витрат	4
Розвиток лідерства	5
Формування кадрового резерву	6
Навчання і розвиток персоналу	7
Створення та зміни корпоративної культури	8
Впровадження сучасних технологій	9
Автоматизація процесів кадрової служби	10

Джерело: адаптовано [6]

Вивчаючи питання діяльності персоналу на підприємствах та аспекти підвищення результативності звернемо увагу на соціальну відповідальність, яка існує на підприємствах і в світі загалом. Досліджуючи питання соціальної відповідальності та вивчаючи світовий досвід її використання на підприємствах

ми можемо зазначити, що дане питання має декілька шляхів вирішення. Розвиток соціальної відповідальності на підприємствах тут має інший шлях розвитку, а саме – розвиток соціального підприємництва. Таким чином, для накопичення соціальної відповідальності в сумісництві необхідно посилити соціальну відповідальність бізнесу та більш заохотити до неї підприємців. Світовий досвід свідчить, що соціальна відповідальність є сукупність ряду заходів та критеріїв щодо її визначення, а саме – добросовісна сплата податків, дотримання чинного законодавства, виробництво якісної продукції; реалізація корпоративних програм підвищення фаховості працівників, охорони їх здоров'я, морального стимулювання, реалізація спонсорських проектів, позитивне формування суспільної думки про фірму, організацію тощо.

Висновки. Ефективність менеджменту персоналу підприємств визначається рівнем використання трудових ресурсів при вирішенні поставлених проблем і завдань перед підприємством. Фахівці з менеджменту персоналом мають пропонувати різновиди рішень; служби менеджменту персоналом повинні нести відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом; менеджери більшу увагу повинні приділяти дослідженню трансформації зовнішнього середовища та його впливу, що відповідно знесилить загрозу кадрової кризи підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. 2014. № 4. С. 52–54.
2. Козинець А. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. *Менеджмент: теорія і практика*. 2014. № 3. С. 83–86.
3. Погорєлова Т. О., Ігнат'єва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 21(994). С. 127–134.
4. Філіпішин І. В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 41–47.
5. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. *Фундаментальні дослідження*. 2015. № 3. С. 217–223.
6. «Тенденції в HR». URL: <http://www.trainings/library/reviews/?id=15438>.

REFERENCES:

1. Kozak K. B. (2014) Research of personnel management problems at modern enterprises. *Teoretychni ta praktychni aspekty menedzhmentu*, no. 4, pp. 52–54.
2. Kozynets A. O. (2014) Problems and prospects of personnel management in a modern enterprise. *Menedzhment: teoriya i praktyka*, no. 3, pp. 83–86.

3. Pohorylova T. O., Ihnat'yeva Yu. I. (2013) Personnel management system as the main element of the enterprise management system. *Visnyk NTU «KhPI»*, no. 21(994), pp. 127–134.
4. 4. Filipishyn I. V. (2013) Personnel management of industrial enterprises and a comprehensive assessment of his work. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva*, no. 2, pp. 41–47.
5. 5. Chernovalova H. A. (2015). Integrated competence center of the enterprise as an infrastructural mechanism for managing innovative staff development. *Fundamental'ni doslidzhennya*, no. 3, pp. 217–223.
6. 6. «Trends в HR». Available at: <http://www.trainings/library/reviews/?id=15438>.