

Шаповал О. А.

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та військового господарства
Національної академії Національної гвардії України*

Shapoval Olena

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
and Military Economy
National Academy of National Guard of Ukraine*

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. У статті розглянуто концепцію управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Проаналізовано управління персоналом як діяльність організації, яка спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей як організації, так і індивідуальностей (особистих). Визначено поняття «менеджмент персоналу», «управління персоналом», «концепція управління персоналом». Розглянуто основні ознаки, притаманні менеджменту персоналу, а також найважливіші складові частини управління персоналом підприємства. З огляду на теоретичні основи менеджменту надано характеристику функцій процесу управління персоналом. Визначено стадії та напрями управління персоналом в організації. Надано три головні стратегічні погляди щодо управління кадровими ресурсами підприємства.

Ключові слова: персонал, кадри, людські ресурси, менеджмент, управління.

Вступ та постановка проблеми. У сучасних реаліях розвитку національної економіки докорінно видозмінюються мета й пріоритети економічної діяльності. Виробництво дедалі більше переорієнтовується на інтереси й потреби споживача.

Ринкові нововведення та перетворення в Україні, перехід від адміністративно-командної системи до ринку вимагають розумних та своєчасних змін у влаштуванні суспільного виробництва, структури управління персоналом організації.

Водночас системне обґрунтування організаційно-структурних характеристик та елементів механізму управління підприємствами, комплексне вдосконалення управління процесами виробництва, реалізації та обслуговування є дискусійними питаннями в теоретичному аспекті, недостатньо відпрацьованими й не доведеними до практичного рівня використання в ринкових умовах.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що теперішній менеджмент аналізує організацію як складну систему, в якій соціальний компонент (кадровий склад) висувається вперед щодо всіх техніко-економічних чинників.

Максимально високий кадровий потенціал дає змогу підприємствам організувати свою діяльність вдало та прибутково. Бізнесові складові частини, які сьогодні вкрай необхідні сучасним підприємцям, викликають необхідність вирішення непростих поставлених стратегічних та тактичних цілей збереження ліпших робітників, формування для них умов щодо кар'єрного підвищення та розвитку й одночасно звільнення бездіяльних, низько кваліфікованих, безперспективних працівників [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розбудови теорії та практики кадрового менеджменту присвячено велику кількість праць закордонних та українських учених, до яких належать І. Бланк, Я. Гончарук, В. Жигалов, В. Карсекін, Н. Ушакова, Ф. Хміль, А. Чухно, А. Шегда, Б. Шелегеда, Дж. Терле. Наукові розробки у цій сфері різняться широкою гамою досліджень. У них розглянуто історичну ретроспективу, визначено зміст кадрового

менеджменту, розкрито його структуру, фундаментальні ідеї, функції, методи управління, проаналізовано будову організаційних структур, розглянуто особливості управління персоналом.

Значущість та актуальність теми дослідження полягає в тому, що в сучасному стані існування економіки спостерігаються такі факти, як відторгнення персоналу від підсумків праці, гостре падіння творчої та трудової завязаності, відсутність жаги у працівників підносити на вищий щабель власну майстерність та професійний досвід. Цьому можна запобігти за допомогою створення дієвої стратегії управління персоналом.

Саме тому на сучасному етапі розвитку бізнес-процесів управління кадрами підприємства висувається вперед.

Метою роботи є опрацювання теоретичних основ і відповідного методологічного підходу та практичних настанов стосовно створення адаптованого до ринкової специфіки механізму управління персоналом організації.

Результати дослідження. Нині всі усвідомлюють, що керівникам будь-якої ланки управління необхідно оптимізувати повернення від матеріальних, фінансових інвестицій, а головне, від вкладень у продуктивні сили задля досягнення постійного розвитку та піднесення, одержання прибутку й збереження конкурентоздатності підприємства. За реального піклування підприємства про працівників його загальна місія, атмосфера і настроєність обов'язково віддзеркалюються на результатах.

Галузь діяльності організації, яка спрямована на корисне задіяння працівників для досягнення цілей як компанії, так і приватних (особистісних), називається управлінням персоналом [3].

Отже, термін «управління персоналом» має два головних кути зору, а саме функціональний та організаційний.

До найважливіших складових частин управління персоналом у функціональному аспекті можна віднести:

- окреслення загальної філософії кадрового управління;
- планування необхідної кількості кадрового складу компанії з урахуванням працівників, що вже є в наявності;

- залучення, відбір та оцінювання персоналу;
- вдосконалення фаху працівників та їх перепідготовки;
- управління кар'єрою;
- усунення персоналу;
- будову та створення робіт, зокрема влаштування робочих місць, робочих і технологічних комунікацій між ними, змісту та поетапності виконання робіт, умов праці;
- правила формування заробітної платні та надання портфеля соціальних послуг;
- керування видатками на персонал.

Управління персоналом в організаційному сенсі охоплює всіх робітників, а також усі структурні підрозділи та організації, що відповідають за роботу з персоналом.

Вирішальним чинником розвитку організації є штатний склад, тому що коли підприємство піклується про своїх робітників, то ці наслідки неодмінно відображаються на його роботі, у якій посилюється ефективність функціонування та зростають прибутки [2].

Діяльність на підприємствах та в організаціях, що орієнтована на найбільш результативне застосування працівників для досягнення особистісних вимог робітників та вимог підприємства загалом, визначається як менеджмент персоналу [2].

Йому притаманні такі ознаки:

- спрямування більше на практичний ефект, ніж на концептуальні формальності й настанови;
- надання значної ролі вирішенню питань підприємства, які виникають за умов підтримки піднесення всього персоналу й кожного працівника індивідуально, формування потрібних умов праці;
- тримання курсу на індивідуальну траєкторію кожного працівника як особистості й задоволення індивідуальних потреб;
- спрямування на майбутнє.

Беручи до уваги концептуальні основи менеджменту, можемо надати характеристику функціям процесу управління персоналом. По-перше, планування – це визначення мети, відпрацювання засад і хронологічних дій, планування й прогноз деяких перспектив у майбутньому періоді. По-друге, організація – це встановлення задач перед кожним підпорядкованим працівником, розбиття на відділи, делегування частки повноважень підлеглим, розроблення шляхів управління й передачі інформації, узгодження та налагодження роботи працівників. По-третє, керівництво – це вирішення завдань щодо формулювання критеріїв для потрібних кандидатур, відбір, відбір кандидатів, окреслення вимог до роботи, яку необхідно виконати, оцінювання виконання робіт, консультування працівників, освіта й розвиток індивідуальної кар'єрної траєкторії працівників. По-четверте, контроль – це виявлення похибок від висунутих вимог роботи, вимірювання рівня продуктивності, перевірка еквівалентності робіт, що виконані, необхідним стандартам, нормам. По-п'яте, регулювання – це коригування робіт, запропонованих вимог за потреби.

Таким чином, до фаз та етапів управління персоналом на підприємстві можна віднести такі:

- 1) плани гарантування однакових шансів зайнятості;
- 2) аналіз проходження трудових процедур та їх планування;
- 3) розрахунок використання трудових ресурсів;
- 4) набір персоналу;
- 5) відбір персоналу;
- 6) встановлення оплати праці, премій та компенсацій;
- 7) профорієнтація та адаптація;
- 8) навчання персоналу на практиці;
- 9) оцінювання виконаної роботи;

- 10) безпека та здоров'я;
- 11) робочі стосунки;
- 12) поведінка, контроль, оцінювання дій персоналу;
- 13) розклад роботи;
- 14) виробничі умови [5].

У нинішніх бізнес-умовах є часто вживаними такі терміни: «людські ресурси», «трудові ресурси», «персонал», категорії «управління людськими ресурсами», «управління персоналом».

Досвідчені управлінці вважають, що для того, щоби відбувся розвиток та успіх у конкуруючому середовищі та була гарантія ефективного піднесення підприємства, їм потрібно оптимізувати віддачу від інвестицій не тільки в матеріальні та фінансові джерела, але й у людські. Вони розуміють, що виключно люди дадуть можливість підприємству результативно існувати. Повсякденні зміни в середовищі, яке оточує організації, найчастіше викликані саме змінами у сфері кадрового забезпечення, такими як якісті освіти, ставлення до виконання робочих обов'язків, прагнення та готовність до нововведень, вміння протидіяти ускладненням [6].

Усі можливості та джерела беруться до уваги в матеріальному виразі, а праця робітників вимагає додаткових показників оцінки. Потрібно таке оцінювання персоналу, яке б об'єднало грошову й людську (професійну) цінність [3].

Саме тому жодна компанія не зможе дістатися своїх тактичних та стратегічних цілей та існувати взагалі без необхідних спеціалістів. З цієї причини кадровий потенціал на підприємстві має величезну вартість та значущість [2].

Для того щоби кадровий менеджмент був дієвим, на підприємстві дотримуються таких передумов:

- застосовують індивідуальне планування кар'єрної траєкторії кожного працівника, підготовку та перепідготовку кадрів, активізацію фахового зростання та ротацію кадрів;
- дотримуються еластичних систем організації робіт, створюють незалежні робочі групи;
- порядок оплати труда формується на засадах з огляду на особистий внесок та рівень професійної компетентності робітників;
- застосовується високий ступінь участі працівників і робочих груп у виробленні та прийнятті управлінських рішень;
- широко практикується делегування повноважень підлеглим [4].

Кадровий склад організації комплектується та модифікується під дією внутрішніх (вид виробів (послуг), технології та влаштування процесу виробництва (виведення послуг)) та оточуючих (демографічна ситуація, правові та моральні правила суспільства, стан ринку труда тощо) чинників.

Отже, кількість незмінних робітників, які набули необхідної фахової підготовки та (або) мають досвід практичної діяльності, – це кадровий склад організації [1].

У роботі фірми, окрім незмінних працівників, може брати участь решта працездатних осіб на основі нетривалого трудового договору.

З огляду на те, що багато підприємств, окрім основної діяльності, виконують функції, які не збігаються з їхнім головним призначенням, усі працівники розподіляються на такі два види: працівники основної діяльності; працівники неосновної діяльності.

Названий розподіл персоналу на два види потрібний для нарахування оплати праці, погодження показників праці з розміром підсумків виробничого процесу (для розрахунку продуктивності праці береться зазвичай кількість тільки промислово-виробничого кадрового складу). Працівники підприємства розподіляються переважно на такі чотири класи відповідно до властивостей призначень, що

реалізуються під час діяльності: керівники, спеціалісти, службовці, робітники [2].

Таким чином, кадровий менеджмент є однією зі значущих галузей діяльності підприємства, яка може багаторазово збільшити прибутковість будь-якого виробництва. Саме персонал визначає ефективність та процвітання підприємства.

Саме тому управління персоналом є невіддільною частиною генеральної стратегії підприємства, міцно пов'язане з філософією організації та концепцією розвитку всіх сфер діяльності.

Сьогодні виокремлюють три стратегічних погляди на управління кадровими ресурсами підприємства.

По-перше, розподіл персоналу на такі дві групи: висококваліфіковані постійні працівники із соціальними пакетами та високою зарплатнею («ядро»); малокваліфіковані сезонні працівники без соціальних гарантій з маленькою зарплатнею («оточення») (застосовується в більшості європейських країн).

По-друге, введення хистких методів організації праці, зменшення рівнів керування, уподібнювання індивідуальних мотивів робітників з місією та цілями організації, застосування положення «довічного наймання», підтримка організаційної культури, традицій та звичаїв (японська модель).

По-третє, менеджмент персоналу як стратегічна місія, що прогнозує відпрацювання стратегії управління персоналом, виходячи з філософії компанії, віддаючи працівників, зі зважання на якість індивідуального внеску, запобігання трудових спорів, створення зручних умов на робочому місці, заохочування колективних старань, спрямованих на розбудову компанії (американська модель) [2].

Отже, специфічний набір основних правил, канонів, норм і цілей роботи з працівниками, що конкретизовані з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного й кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики, є менеджментом персоналу.

До головних складових частин кадрової стратегії належать:

- прогноз та план необхідного кадрового складу;
- налаштування зв'язків із ринком праці й залучення кандидатів;
- способи використання працівників (відпрацювання програми реалізації стилю кадрового менеджменту й налаштування горизонтальних зв'язків, створення умов праці та робочих місць, вибір системи оплати праці робітників, організація спілкування);
- політика освіти, навчання та вдосконалення навичок працівників;
- політика оцінки внеску робітника в розвиток організації.

Висновки. Отже, на сучасному етапі розвитку бізнес-процесів можна назвати такі головні ознаки концепції управління персоналом:

- 1) це унікальний комплекс основних норм, догм і цілей роботи з кадровим складом підприємства;
- 2) вона формується з огляду на генеральну стратегію організації та відведена в ній ролі працівників;
- 3) на неї впливають зовнішні (державне законодавство у галузі трудового права, стосунки з профспілками, середовище ринку труда та шляхи його розвитку) та внутрішні (структура й цілі організації, просторове розміщення, технологія здійснення кадрових процедур, культура менеджменту, психологічний стан у колективі) чинники;
- 4) її складовими частинами є прогноз та план потреби в працівниках, налаштування зв'язків з біржою праці та кадровими агентствами із залучення необхідних кандидатів на посади, політика використання персоналу, політика освіти, навчання та вдосконалення навичок працівників, політика оцінювання внеску працівника в розвиток організації;
- 5) головним її призначенням є врахування інтересів усіх категорій працівників і соціальних груп кадрового складу фірми;
- 6) ця концепція – це визначені заходи кадрового менеджменту зі втілення в життя стратегічних завдань стосовно управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Шаповал О., Іваній А., Гальченко А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149–151.
2. Шаповал О., Коробко А. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 33. С. 137–140.
3. Шаповал О. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : НАНГУ, 2015. 295 с.
4. Шегда А. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.
5. Хміль Ф. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 608 с.
6. Бланк І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Ельга, 2004. 655 с.

References:

1. Shapoval O., Ivaniy A., Galchenyuk A. (2018) Kadrova polityka pidpryemstva yak instrument systemy upravlinnja personalom [Personnel policy as a tool of the personnel management system] *Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, no. 5 (17), pp. 149–151.
2. Shapoval O., Korobko A. (2018) Systematyzacija teoretychnykh aspektiv motyvaciji praci personalu pidpryemstva [Systematization of theoretical aspects of motivation of work of the personnel of the enterprise] *Black Sea Economic Studies*, no. 33, pp. 137–140.
3. Shapoval O. (2015) *Upravlinnja personalom* [Managing staff] Kharkiv: National Academy of National Guard of Ukraine (in Ukrainian).
4. Shegda A. (2004) *Menedzhment* [Menedzhment] Ky'yiv: Znannya (in Ukrainian).
5. Xmil' F. (2003) *Osnovy' menedzhmentu* [Basics of management] Ky'yiv: Akademvy'dav (in Ukrainian).
6. Blank I. (2004) *Finansovy'j menedzhment* [Financial management] Ky'yiv: El'ga (in Ukrainian).

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛЕННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЯТТЯ В СИСТЕМЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Анотація. В статтю розглянуто концепцію управління персоналом в системі кадрового менеджменту. Проаналізовано управління персоналом як діяльність організації, спрямовану на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей як організації, так і індивідуальностей (особистих). Визначено поняття «менеджмент персоналу», «управління персоналом», «концепція управління персоналом». Розглянуто основні ознаки, притаманні менеджменту персоналу, а також найважливіші складові управління персоналом. З урахуванням теоретичних основ менеджменту надано характеристику функцій процесу управління персоналом. Визначено стадії і напрями управління персоналом в організації. Представлено три основні стратегічні погляди на сучасне управління кадровими ресурсами підприємства.

Ключові слова: персонал, кадри, людські ресурси, менеджмент, управління.

THE CONCEPT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Summary. This article discusses the concept of personnel management of the enterprise in the personnel management system. Market innovations and transformations in Ukraine, the transition from the administrative-command system to the market require reasonable and timely changes in the organization of social production, in the personnel management structure of the organization. The relevance of the research topic is that modern management science considers the enterprise as a socio-technical and economic system in which the social component (human resources) is brought to the fore. Only those enterprises in which the highest quality human resources are concentrated operate successfully and profitably. The demands placed on today's entrepreneurs make it necessary to solve the difficult task of retaining the best staff, creating conditions for professional growth and at the same time the dismissal of inert, low-skilled, unpromising employees. The importance and relevance of the research topic is that in the current state of business there are such phenomena as the alienation of people from the results of work, a sharp decrease in creative and labor activity, lack of desire of employees to improve their skills and abilities. This can be avoided only by creating an effective personnel management strategy.

That is why at the present stage of economic development, human resource management of the enterprise comes to the fore. Personnel management is analyzed as the activity of the organization, which is aimed at the effective use of people (staff) to achieve the goals of both the organization and individuals (personal). The concepts of "personnel management", "personnel management", "personnel management concept" are defined. The main features inherent in personnel management, as well as the most important components of personnel management of the enterprise are considered. Based on the theoretical foundations of management, a description of the functions of the personnel management process is given. Stages and directions of personnel management in the organization are defined. Three main strategic views on the management of human resources of the enterprise are given.

Key words: staff, personnel, human resources, management, administration.