ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

MAIN DIRECTIONS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION PERSONNEL MANAGEMENT PROCESS

УДК 330.3:338.2

Бреус С.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Київський національний університет технологій та дизайну
Кириленко І.В.
студент
Київський національний університет технологій та дизайну

У статті досліджено сутність та роль процесу управління персоналом організації в сучасних умовах. Розглянуто основні принципи управління персоналом. Сформовані основні напрями підвищення ефективності системи управління персоналом організації в сучасних умовах.
Ключові слова: *персонал, організація, управління персоналом, корпоративна соціальна культура, інноваційна продукція, високотехнологічна продукція.*

В статье исследована сущность и роль процесса управления персоналом в современных условиях. Рассмотрены основные принципы управления персоналом. Сформированы основные направления повышения эффективности системы управления персоналом в современных условиях.
Ключевые слова: *персонал, организация, управление персоналом, корпоративная социальная культура, инновационная продукция, высокотехнологичная продукция.*

The essence and role of personnel management process in modern conditions has been researched. The basic principles of personnel management has been considered. The basic directions of increase of efficiency of the system of management of personnel of an organization in the modern conditions has been formed.
Key words: *personnel, organization, personnel management, personnel management efficiency, corporate social culture, innovative products, high-tech products.*

Постановка проблеми. Ефективне функціонування організацій в сучасних умовах певною мірою залежить від забезпечення ресурсами та оптимального їх використання. При цьому основним ресурсом є персонал, його задоволеність своєю роботою, майстерність та кваліфікація – ось основні джерела процвітання будь-якого підприємства. Робота працівників буде злагодженою та стабільною, якщо кожний етап їхньої діяльності досліджується, контролюється та регламентується, у чому й допомагає ефективна система управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні теоретико-методичні аспекти управління персоналом розглянуто у працях як закордонних, так і вітчизняних науковців, таких як О.І. Амоша, Дж. Блек, А. Браверман, С.Г. Дзюба, П.В. Журавльов, Дж.М. Іванцевич, В.М. Колпаков, А.А. Лобанов, В.Д. Пагрушев, Ф.Ю. Поклонський, М.Г. Рак, Д.С. Синк, Г.М. Скударь, А.А. Томпсон, С.В. Шекшня. Проте недостатньо висвітленими залишаються аспекти, пов'язані з визначенням основних напрямів підвищення ефективності процесу управління персоналом організації.

Постановка завдання. Мета статті полягає у формуванні основних напрямів підвищення ефективності процесу управління персоналом організації з урахуванням сучасних умов господарювання в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах головним завданням організацій є адаптація до швидких змін ринкових умов господарювання. У зв'язку з цим управління персоналом як складник системи управління організацією загалом полягає у поєднанні ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та стимулювання його до високоефективної праці.

Складником системи управління організацією є стратегічне управління, яке дає змогу забезпечити підприємствам ефективне досягнення перспективних цілей на основі отримання конкурентних переваг, відповідного реагування на зміни зовнішнього середовища та сприяє підвищенню якості головного чинника конкурентоспроможності [1].

Нині технології стратегічного управління трудовими ресурсами недостатньо розроблені, що є однією з причин виникнення проблем управління персоналом, до яких можна зарахувати появу дефіцитних видів професій і труднощі з найманням необхідних працівників; зростання цін на послуги освітніх установ; перехід на нові види діяльності, досить швидку зміну технологій виробництва і послуг, необхідність звільнення з цих причин частини персоналу тощо. До найважливіших причин виникнення цих проблем з погляду стратегічного управління можна віднести такі [2, с. 71–72]:

– зміст діяльності деяких підсистем системи управління персоналом не відповідає вимогам зовнішнього середовища (наприклад, підсистем планування і маркетингу персоналу, мотивації поведінки персоналу, розвитку персоналу);

– наявне розуміння ролі і процесів відтворення персоналу не враховує інвестиційного характеру вкладень у персонал;

– відсутні розробки із застосування технологій стратегічного управління у сфері управління персоналом.

Тому стратегія у сфері управління персоналом має відображати загальну концепцію розвитку персоналу і підприємства загалом та сприяти: посиленню можливостей підприємства (в галузі персоналу) протистояти конкурентам на відповідному ринку, ефективно використовувати свої сильні сторони в зовнішньому середовищі; розши-

ренню конкурентних переваг організації за рахунок створення умов для розвитку й ефективного використання трудового потенціалу, формування кваліфікованого, компетентного персоналу; повному розкриттю здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку для досягнення як цілей підприємства, так і особистих цілей працівників.

Управління персоналом передбачає виконання певних функцій, таких як визначення цілей і основних напрямів роботи з кадрами; удосконалення системи кадрової роботи на підприємстві; визначення заходів, форм і методів здійснення поставлених цілей; організація роботи з виконання прийнятих рішень стосовно управління персоналом; координація і контроль виконання намічених заходів.

До завдань управління персоналом належать: удосконалення кадрової політики; використання і розвиток персоналу; вибір і реалізація стилю управління людьми; організація горизонтальної координації і кооперації; покрашення організації робочих місць і умов праці; визнання особистих досягнень у праці; вибір системи оплати і стимулювання [3].

У сучасних умовах господарювання спостерігаються такі негативні тенденції, що формуються під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища і знаходять відображення у процесах використання персоналу організаціями:

– наявність політичних, економічних, екологічних негараздів, що позначається на здоров'ї та працездатності персоналу;

– значний рівень безробіття, до того ж офіційні дані щодо нього завжди значно занижені;

– міграційні та демографічні процеси, що впливають на підбір, відбір та використання працівників на підприємствах;

– недостатня гнучкість діяльності підприємства у ринкових умовах, що знижує економічні результати його діяльності і можливість матеріальної мотивації працівників;

– непрофесійне управління персоналом на окремих підприємствах (занижені вимоги, необ'єктивне оцінювання, неефективні мотиваційні важелі, нездатність поставити конкретні досяжні цілі перед працівниками);

– підвищення конкуренції на ринку праці, що знижує ціну та заробітну плату працівників у результаті взаємодії попиту і пропозиції на товар «робоча сила»;

– недостатнє врахування психологічних особливостей діяльності та співпраці окремих працівників, які належать до різних психологічних типів із погляду психології як науки;

– недостатнє врахування особливостей організаційної поведінки окремих категорій працівників, наприклад, талановитих творчих працівників, які є креативним інноваційним двигуном організацій [4].

Максимально ефективне управління персоналом базується на таких принципах:

1. Людина – основа корпоративної культури. Успішні підприємства приділяють велику увагу персоналу; коли людей ставлять на вершину змін, вони стають рушійною силою цих змін.

2. Менеджмент для всіх. Управління має здійснюватися на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво («команда») і нижня ланка («співробітники»).

3. Ефективність як критерій успіху підприємства, що полягає в досягненні мети з мінімальним використанням ресурсів і максимальним отриманням прибутку.

4. Взаємини як критерій успіху підприємства.

5. Якість як критерій ефективності. Необхідно працювати з п'ятьма взаємозалежними підсистемами якості: особиста якість; якість команди; якість продукції; якість сервісу і якість організації.

6. Команда як критерій успіху підприємства. Усі команди й окремі співробітники, які входять до єдиної команди, роблять внесок як в успіх, так і в провали організації.

7. Навчання – ключ до розвитку та змін і невід'ємна частина життєво важливого процесу просування підприємства [3].

Основні напрями підвищення ефективності системи управління персоналом організації в сучасних умовах:

1. Удосконалення структури управління, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій та особистих якостей.

2. Автоматизація та організація робочих місць. Створення умов для високоефективної праці вимагає відповідної організації та обладнання робочих місць працівників, їх планування, забезпечення оптимальних умов праці.

3. Вироблення стратегії розвитку підприємства на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розроблення філософії і політики, що охоплює деякі зі сфер функціонування підприємства.

4. Розроблення інформаційної системи підприємства, що забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами.

5. Розроблення системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.

6. Розроблення системи підбору, навчання, оцінки і переміщення керівних кадрів, планування кар'єри керівників, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім чинникам, що впливають на підприємство.

7. Перехід від системи планування за принципом «зверху вниз» до «зустрічного» чи змішаного планування, за якого цільові завдання спускаються «зверху вниз», а способи їхнього вирішення формуються за принципом «знизу нагору» [3].

8. Поновлення практики проведення семінарів молодих спеціалістів з метою ефективної їх адаптації.

9. Матеріальне стимулювання персоналу та здійснення моніторингу заробітної плати й інших заохочувальних чинників, що дасть змогу оцінювати сучасний стан проблеми, виявляти причини її виникнення, обґрунтовувати в статиці та динаміці шляхи адаптації системи матеріального стимулювання.

Мотиваційна політика персоналу повинна будуватися відповідно до принципів підтримування й заохочення такої поведінки персоналу, яка найповніше розкриває зміст корпоративної культури. Це пояснюється тим, що корпоративна культура може визначатися через систему нагород та привілеїв, які здебільшого прив'язані до певних стандартів поведінки. Аналогічно сприймається і система статусних позицій на підприємстві, коли розподіл привілеїв віддзеркалює саме ті поведінкові ролі, які найбільше цінуються.

10. Надання соціального захисту та гарантій. Соціально-економічні заходи із соціального захисту, крім матеріального забезпечення та обслуговування, передбачають компенсаційні виплати, відшкодування, поновлення прав та інші соціальні гарантії, які можуть визначатися нормами не тільки права соціального забезпечення, а й інших галузей права – трудового, цивільного, адміністративного, фінансового та ін.

11. Робота зі створення корпоративної соціальної культури (КСК) на підприємстві, вироблення спільних цінностей, визнаних і схвалюваних співробітниками.

До головних завдань, які вирішують під час вибору тактики розвитку корпоративної соціальної культури, належать:

– конкретизація цілей, закладених у стратегії;

– коректування напрямів розвитку КСК відповідно до зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища;

– використання наявного потенціалу організації для формування й розвитку КСК;

– поетапна реалізація концепції та програми «Формування і розвиток корпоративної культури»;

– моніторинг відхилень, що можуть виникнути під час виконання програми із формування і розвитку КСК;

– забезпечення узгодженої роботи усіх підрозділів організації в процесі формування КСК [5].

На сучасних підприємствах сформована корпоративна культура повинна орієнтувати персонал на постійне навчання, творчі ідеї та інноваційні пропозиції, підвищення кваліфікації, що зумовлюється стрімким зростанням інноваційних процесів та змінами ринкових умов. Це вимагає від служби управління персоналом інноваційної роботи в напрямі організації відповідних курсів, тренінгових програм, семінарів тощо. Крім того, оскільки формування і розвиток корпоративної культури є нововведенням, необхідна відповідна робота з персоналом для швидкої його адаптації до змін.

Для успішного формування корпоративної соціальної культури і зниження опору персоналу бажано створити систему мотивації для працівників кожного рівня, програму формування і розвитку корпоративної культури, формування конкурентних переваг організації [6]. При цьому збільшення кількості соціально відповідальних компаній в Україні – завдання найближчої перспективи [7].

Загалом тактична політика розвитку КСК повинна забезпечувати постійну активність та зацікавленість усього персоналу підприємств процесом формування і розвитку корпоративної культури. Головні зусилля повинні направлятися на цільову орієнтацію в поєднанні тактичних і стратегічних завдань, необхідних для формування корпоративної соціальної культури, сприяти певною мірою розвитку економіки на інноваційних засадах. Адже впровадження інновацій сприяє підвищенню інноваційного розвитку як підприємств, так і держави загалом [9], що є актуальним, зважаючи на те, що

Таблиця 1

Розподіл функціональних обов'язків у процесі розвитку корпоративної соціальної культури [8, с. 18]

Категорія працівників	Функціональні обов'язки
1. Керівник підприємства	Ідеологічне керівництво процесом формування КСК. Розроблення концепції КСК. Формування наказів, розпоряджень із приводу реалізації концепції КСК і її узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства
2. Керівники вищої ланки (директори)	Організація тренінгових програм. Мотивація. Формування проект-команди. Розроблення програми формування і розвитку КСК на основі її концепції
3. Керівники середньої ланки (начальники відділів)	Подання ініціатив, заохочення ініціативи з боку нижчої ланки управління. Координування дій. Контроль за дотриманням норм поведінки, стандартів і нових вимог. Стимулювання й організація навчальних семінарів, підвищення кваліфікації
4. Керівники нижчої ланки (начальники бюро, лабораторій тощо)	Дотримання нових норм, правил і вимог. Прояв ініціативи. Проведення робочих нарад. Реалізація програми формування й розвитку КСК. Кар'єрне зростання
5. Виробничий персонал (робітники)	Дотримання нових правил і вимог. Ініціатива знизу. Участь у робочих нарадах, засіданнях. Кар'єрне зростання

питома вага інноваційної в загальному обсязі реалізованої промислової продукції становить лише 3–5%, вітчизняний високотехнологічний експорт становить 4–5 млрд дол. США на рік, при цьому потенційно він оцінюється на рівні 10–15 млрд дол. США (0,3–0,5% світового експорту) [10].

Висновки з проведеного дослідження. Зважаючи на вищевикладене, слід зазначити, що кожне підприємство самостійно обирає свій шлях, який залежить від специфіки діяльності й особливостей вже сформованої системи управління. При цьому важлива роль відводиться формування в організації корпоративної соціальної культури та кількості соціально відповідальних компаній в Україні, що позитивно вплине на покращення якості продукції, її конкурентоспроможності, а у результаті – фінансово-економічних показників діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бондаренко С.М. Особливості використання соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні / С.М. Бондаренко, І.А. Строкач // Технології та дизайн. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_1_8.pdf.

2. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства. Навчальний посібник. К.: «Каравела», 2012. 432 с.

3. Дідур К.М. Шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві // К.М. Дідур // Економічні науки. 2016. URL: www.edu.com.ua.

4. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства / Д.О. Корсаков // Економіка та управління виробництвом. 2011. С. 84–87. URL: http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e113_59/e113kors.pdf.

5. Катихін Є.О. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу та її основні принципи / Є.О. Катихін // Статистика України. 2015. № 3. С. 83–86.

6. Касич А.О. Звіт про стійкий розвиток як аналітичний інструмент формування корпоративної соціальної відповідальності / А.О. Касич, Я.Ю. Яковенко // Ефективна економіка. 2014. № 10. URL: http://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2609.

7. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства [Текст] / А.О. Касич, Ж.В. Харькова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О.В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 25. № 2. С. 79–85. URL: http://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4524.

8. Бегма Ю.К. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Київ / Ю.К Бегма, О.Ю Вінніков, О.І. Редько. К.: 2015. с. 18–26.

9. Бреус С.В. Інноваційні зрушення на сучасному етапі розвитку України / С.В. Бреус // Економіка і управління. 2003. № 4. С. 44–48.

10. Бреус С.В. Аналіз стану і перспективи експорту високотехнологічної продукції промисловості України / С.В. Бреус // Стратегічні пріоритети. 2010. № 1. С. 16–22. URL: https://invest.kh.ua/images/library/253/eksport-visokotekhnolog-prod-ukrajini-2010.pdf.

REFERENCES:

1. Bondarenko, S.M. & Strokach, I.A. (2014). Osoblyvosti vykorystannia sotsialno-oriientovanoi kontseptsii zahalnoho upravlinnia yakistiu TQM v Ukraini [Osoblyvosti vykorystannia sotsialno-oriientovanoi kontseptsii zahalnoho upravlinnia yakistiu TQM v Ukraini]. Tekhnolohii ta dyzain, no. 1. (n.d.). http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_1_8.pdf. (in Ukrainian).

2. Tarasiuk, H.M. & Shvab, L.I. (2012). Planuvannia diialnosti pidpryiemstva [Planning of enterprise activity]. Kyiv: Karavela, p. 432. (in Ukrainian).

3. Didur, K.M. (2016). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia personalom na pidpryiemstvi [Ways to improve the effectiveness of the personnel management system at the enterprise]. Ekonomichni nauky. (n.d.). www.edu.com.ua (in Ukrainian).

4. Korsakov, D.O. (2011). Orhanizatsiina diahnostyka systemy upravlinnia personalom pidpryiemstva [Organizational diagnostics of enterprise personnel management system]. Ekonomika ta upravlinnia vyrobnytstvom. pp. 84–87. (n.d.). http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e113_59/e113kors.pdf (in Ukrainian).

5. Katykhin, Ye.O. (2015). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist biznesu ta yii osnovni pryntsypy [Corporate social responsibility of business and its main principles]. Statystyka Ukrainy. no. 3. pp. 83–86. (in Ukrainian).

6. Kasych, A.O. & Yakovenko, Ya.Iu. (2014). Zvit pro stiikyi rozvytok yak analitychnyi instrument formuvannia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Ustainability reporting as an analytical tool for corporate social responsibility]. Efektyvna ekonomika. no. 10. (n.d.). http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3400. (in Ukrainian).

7. Kasych, A.O. & Kharkova, Zh.V. (2016). Upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpryiemstva [Management of enterprise competitive advantages]. Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats. Vol. 25. no. 2. pp. 79–85. (n.d.). http://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4524. (in Ukrainian).

8. Behma, Yu.K., Vinnikov, O.Iu. & Redko, O.I. (2015). Yakisne doslidzhennia metodiv vprovadzhennia sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v Ukraini [Qualitative research of methods of implementation of social responsibility of business in Ukraine]. Kyiv. pp. 18–26. (in Ukrainian).

9. Breus, S.V. (2003). Innovatsiini zrushennia na suchasnomu etapi rozvytku Ukrainy [Innovative changes at the present stage of Ukraine of development]. Ekonomika i upravlinnia. no. 4. pp. 44–48. (in Ukrainian).

10. Breus, S.V. (2010). Analiz stanu i perspektyvy eksportu vysokotekhnolohichnoi produktsii promyslovosti Ukrainy [Analysis of the state and prospects of export of high-tech industrial products of Ukraine]. Stratehichni priorytety. no. 1. (n.d.). pp. 16–22. (n.d.). https://invest.kh.ua/images/library/253/eksport-visokotekhnolog-prod-ukrajini-2010.pdf. (in Ukrainian).

Breus S.V.
PhD (Econ.), Associate Professor,
Associate Professor of Management Department
Kyiv National University of Technologies and Design
Kyrylenko I.V.
Student
Kyiv National University of Technologies and Design

MAIN DIRECTIONS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION PERSONNEL MANAGEMENT PROCESS

The essence and role of personnel management process in modern conditions has been researched.

Has been accentuated attention on the fact that the strategic management component of an organization's management system is to enable enterprises to effectively achieve promising goals on the basis of obtaining competitive advantages, responding appropriately to changes in the external environment and enhancing the quality of the main factor of competitiveness.

The most important causes of problems for the problems arising from the use of personnel of the enterprise from the position of strategic management has been considered.

Personality management functions has been considered such as: definition of goals and basic directions of work with personnel are considered; improvement of the personnel work system at the enterprise; definition of measures, forms and methods of realization of the set goals; organization of work on the implementation of decisions on personnel management; coordination and control over the implementation of planned activities.

Has been accentuated attention on the tasks of personnel management such as: improvement of personnel policy; use and development of personnel; the choice and implementation of the style of human management; organization of horizontal coordination and co-operation; improvement of the organization of workplaces and working conditions; recognition of personal achievements in work; choice of payment and incentive system.

The negative tendencies formed under the influence of factors of the external and internal environment and are reflected in the processes of using the personnel of organizations has been outlined.

The principles on which the most effective personnel management is based has been considered.

The basic directions of increase of efficiency of the system of management of personnel of an organization in the modern conditions has been formed.