

УДК 331.101.3:331.108

**СУЧАСНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА**

Лелі Ю.Г., аспірант кафедри економіки підприємства, Запорізька державна інженерна академія, м. Запоріжжя

**Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства.**

У статті розглянуто сутність та значення принципів формування системи управління персоналом підприємств. Визначено місце принципів формування системи управління серед загальних принципів менеджменту. Освітлено аспекти управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Обґрунтовано необхідність вдосконалення стимулювання праці персоналу, що сприятиме активізації інноваційної діяльності. Виявлено основні актуальні принципи формування систем управління персоналом підприємств. На основі поставленої мети сформовано такі завдання: висвітлення сутності та значення принципів формування системи управління персоналом підприємств, визначення місце принципів формування системи управління серед загальних принципів менеджменту; дослідження актуальних принципів формування систем управління персоналом підприємств в сучасних ринкових умовах. У статті наведено різні аспекти управління персоналом, які існують на сучасних підприємствах. Визначено підсистеми в системі управлінні персоналом, які сформувались на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та використані власного досвіду. Порівняно сучасний та традиційний підхід до організації управління персоналом з метою виявлення збалансованого поєднання людських цінностей, організаційних перетворень та постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. У статті розглянуті існуючі теоретичні підходи розуміння та трактування поняття «механізм управління». Визначені умови, за яких забезпечується ефективне функціонування механізму управління та запропоновані показники оцінки кожного з чотирьох його елементів. Розкриті відмінності між результативною та ефективною організацією, результативним та ефективним управлінням. Визначено такі ознаки системи управління як цілісність та єдність, взаємозв'язок та взаємозалежність елементів механізму управління.

**Лели Ю.Г. Современные системы управления персоналом и их влияние на эффективность работы предприятия.**

В статье рассмотрена сущность и значение принципов формирования системы управления персоналом предприятий. Определено место принципов формирования системы управления среди общих принципов менеджмента. Освещены аспекты управления персоналом в современных условиях. Обоснована необходимость совершенствования стимулирования труда персонала, что будет способствовать активизации инновационной деятельности. Выявлены основные актуальные принципы формирования систем управления персоналом предприятий. На основе поставленной цели сформулированы следующие задачи: освещены сущность и значение принципов формирования системы управления персоналом предприятий, определено место принципов формирования системы управления среди общих принципов менеджмента, исследованы актуальные принципы формирования систем управления персоналом предприятий в современных рыночных условиях. В статье приведены различные аспекты управления персоналом, которые существуют на современных предприятиях. Выделены подсистемы в системе управления персоналом, которые сформировались на ведущих предприятиях под воздействием внедрения прогрессивных зарубежных технологий управления персоналом и использования собственного опыта. Проведено сравнение традиционного и современного подхода к организации управления персоналом с целью выявления сбалансированного сочетания человеческих ценностей, организационных преобразований и постоянной адаптации к изменениям внешней среды. В статье рассмотрены существующие теоретические подходы понимания и трактовки понятия «механизм управления». Определены условия, при которых обеспечивается эффективное функционирование механизма управления и предложены показатели оценки каждого из четырех его элементов. Раскрыты различия между результативной и эффективной организацией, результативным и эффективным управлением. Определены такие признаки системы управления как целостность и единство, взаимосвязь и взаимозависимость элементов механизма управления.

**Leli Y. Staff management modern systems and theirs influence on an enterprise results.**

The article reviews the essence and meaning of principles of enterprises staff management system formation. The position of the principles of the staff management system formation among the general management principles is determined. The aspects of the staff management in modern conditions are covered. The necessity to improve the personnel labor motivation is grounded what will contribute to promotion of innovative activity. The main important principles of formation the enterprises staff management system are determined. Based on the objective, the following tasks are formed: the essence and meaning of principles of enterprise personnel management system formation are

covered, the position of the principles of personnel management system formation among general management principles is determined; the timely principles of enterprise personnel management system formation in modern market are studied. The article gives an overview of various aspects of personnel management existing at modern enterprises. It highlights the subsystems of the personnel management system that were formed at the leading enterprises under the influence of implementation of personnel management progressive foreign technologies as well as usage of own experience. Comparison of traditional and modern approaches to organization of personnel management is conducted in order to detect a balanced combination of human values, managerial transformations and constant adaptation to changes of the external environment. The article describes the current theoretical approaches to understanding and interpretation of the term «control mechanism». The conditions under which ensures the effective functioning of the management and suggested indicators to assess each of its four elements were examined. It was revealed differences between the effective and efficient organization, effective and efficient management. It was identified the features of the management system as the integrity and the unity, interconnection and interdependence of elements management mechanism.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови ринкової економіки зумовлюють потребу в розробленні принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує персонал. Принципи, на яких базується система управління персоналом, потребують постійного оновлення та уточнення, оскільки ринкове середовище функціонування національних підприємств постійно змінюється. З метою побудови високоефективної системи управління персоналом необхідно дослідити суть та значення принципів формування відповідної системи в нових умовах ринку.

У статті визначається та проводиться аналіз існуючих проблем щодо систем управління персоналом. Обґрунтування необхідності розвитку даної системи дає поштовх для застосування на сучасних підприємствах побудови нових підходів та методів використання трудових ресурсів.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблеми управління персоналом, як одного з найважливіших напрямів роботи підприємств, постійно привертають увагу вчених економістів. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили зарубіжні вчені І. Ансофф, Ф. Беккер, П. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі, С. Оддонел, Т. Пітерс, Г. Саймон. Серед вітчизняних науковців ці питання досліджували С.І. Бандура, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, В.М. Данюк, А.М. Колот, І.Д. Крижко, О.В. Крушельницька, Н.Д. Лук'янченко, В.М. Нижник, І.Л. Петрова, М.В. Семикіна, О.М., Г.В. Щекін які в своїх наукових роботах розглядали теоретико-прикладні аспекти управління персоналом на підприємстві. Однак через складність й багатоаспектність цієї проблеми в сучасних умовах деякі питання розроблені недостатньо.

**Мета роботи.** Основною метою дослідження є виявлення актуальних принципів формування системи управління персоналом на підприємствах. Визначення та аналіз існуючих проблем щодо систем управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.

Управління підприємством, яке працює в ринкових умовах, висуває високі вимоги до професіоналізму управлінського персоналу. Проблема управління персоналом на підприємстві є ключовим моментом перебудови всієї системи управління.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно аналізувати і враховувати специфічні умови розвитку ринкової економіки в Україні. Величезну значимість для кожного підприємства, незалежно від організаційно-правової форми, має розробка методики оцінки, що дозволяє визначити дійсну ситуацію на підприємстві в області управління персоналом, виявити слабкі місця і надати рекомендації щодо підвищення ефективності.

Служба з управління персоналом реалізує кадрову політику та координує діяльність з управління трудовими ресурсами підприємства; необхідне розширення функцій до створення нових систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуненням, запобігання конфліктам, вивчення ринку трудових ресурсів, створення резервів кадрів для управлінського персоналу [8].

В умовах глобалізації бізнесу та високоефективних механізмів розповсюдження інформації про способи конкуренції фірм між собою, саме робоча сила стає найважливішим джерелом, яке постійно поповнюється, конкурентної переваги на ринку [5].

Останнім часом ведеться інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, котра б відповідала трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення та гнучкість.

П. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними [2, с. 196]. На думку цього автора, існує єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях.

О.В. Крушельницька зазначає, що управління персоналом ґрунтується на таких принципах [4,с.17]: науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і

колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контроль за виконанням рішень.

Г. В. Шекін вважає, що ключовим принципом управління персоналом є принцип підбору та розміщення кадрів за їхніми діловими та персональними якостями, що передбачає [7,с.17]: спадкоємність кадрів на основі систематичного підбору енергійних, творчих працівників; забезпечення умов для постійного підвищення професійної кваліфікації; чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника; комбінування досвідчених працівників з молодими кадрами; комбінування довіри до кадрів з перевіркою виконання.

Щоб адаптуватися до умов ринку, який розвивається, потрібно здійснювати перехід від традиційного управління персоналом до концепції сучасного управління персоналом. Традиційні системи управління були відповіддю на стандартну технологію та незмінне зовнішнє середовище, коли нові системи управління персоналом — це відповідь на швидкі зміни, на постійне вдосконалення технологій виробництва та турбулентність зовнішнього середовища. У таблиці наведено різні аспекти управління персоналом, які існують на підприємствах. Сучасний підхід до організації управління персоналом являє собою збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних перетворень та постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Організація управління персоналом підприємства потребує цілеспрямованої адаптації сучасним правилам ринкової гри, оскільки саме адаптація системи управління персоналом допоможе підприємству вижити та розвиватись у сучасних умовах ринку [5].

Сучасна система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та використанні власного досвіду, включає такі підсистеми: аналіз та планування персоналу; підбір та наймання персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; атестація і ротація кадрів; управління оплатою праці; мотивація персоналу; облік співробітників підприємства; організація трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток; кадрова безпека [6].

Таблиця 1 – Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
1. Орієнтація на оперативні питання	1. Орієнтація на стратегію
2. Орієнтація на стабільність	2. Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3. Організаційний імператив	3. Людський фактор
4. Найважливіший ресурс — організаційна структура	4. Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, це працівники
5. Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5. Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6. Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6. Самоконтроль та самодисципліна
7. Пірамідална та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7. Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8. Авторитарний стиль керівництва	8. Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників в спільному успіху підприємства у цілому
9. Конкуренція та «політична гра»	9. Співробітництво
10. Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10. Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11. Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11. Діяльність в інтересах суспільства
12. Низька схильність до ризику	12. Орієнтація на інновації та пов'язана з цим схильність до ризику

Знаючи основні соціальні параметри, можна надати характеристику підприємству та його управлінню. Цих параметрів може бути небагато або вони співвідносяться один з одним за різними критеріями: за ієрархією, ступенем важливості, значущістю для вирішення поставлених завдань [1].

Базовими елементами управління є система, процеси, управлінські рішення та персонал. Механізм управління організацією – це сукупність його елементів, системи, процесів, управлінських рішень та персоналу, які при взаємодії та взаємозалежному впливі забезпечують реалізацію поставленої цілі та завдань організації. Такий взаємозв'язок можна відобразити наступною схемою.

Під системою управління розуміється, структура, функції, ресурси (всі, що забезпечують діяльність організації), потоки інформації, технології управління. Функції управління реалізують процеси на підставі

прийнятих рішень. Механізм реалізує управлінські рішення, виконуючи функції організації через процеси управління в межах системи управління завдяки персоналу організації.

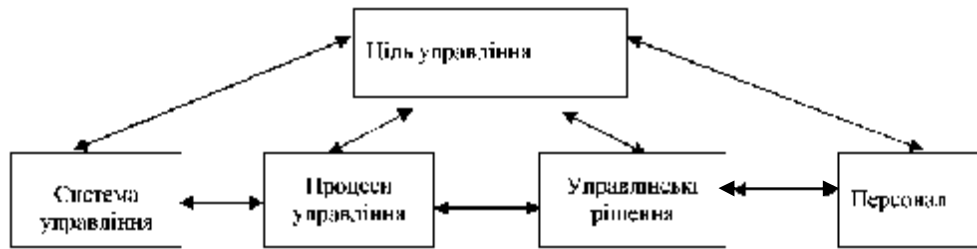


Рис. 1. Механізм управління організацією

Результативність – це досягнення цілей та завдань, а ефективність – це шлях та методи досягнення мети. Результативність являється вимірним та наглядним поняттям, оскільки ми можемо її оцінити на підставі співставлення результатів. А ефективність – більш складне поняття, та не завжди наглядно можна її побачити та оцінити.

**Висновки.** Загальною та головною метою системи управління персоналом є забезпечення відповідних якісних та кількісних характеристик персоналу цілям підприємства. Тобто, управління персоналом, в першу чергу, повинне здійснюватися через управління його трудовим потенціалом, що оцінюється як за ефективністю реалізації, так і за ефективністю розвитку трудового потенціалу персоналу [3].

Створення конкурентоспроможного виробництва завжди пов'язане з працівниками, які працюють на підприємстві. Сучасні принципи організації виробництва, оптимальні системи та процедури відіграють дуже важливу роль, але реалізація усіх можливостей, які закладені в нових методах управління, залежить вже від конкретних працівників та їхніх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності розв'язувати проблеми та сприймати навчання.

#### Список використаних джерел:

1. Десслер Гари. Управление персоналом: Пер. с англ. - М.: БИНОМ, 2007. - С. 202.
2. Друкер П. Менеджмент в XXI веке [учебное пособие] / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 272 с. 6. Закон України «Об инновационной деятельности» от 04.07.2002
3. Козак К. Б. Управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємства : дис. канд. екон. наук 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / К. Б. Козак ; Херсонський Міжнародний університет бізнесу і права. – Х., 2011. - 245 с. - (Рукопис). Грішнова О. Поливяна Н. Управління людським капіталом у контексті
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом [навчальний посібник] / О. В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
5. Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / Марк А. Хьюзлид, Брайан Е. Беккер, Ричард У. Битти; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 432с.
6. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом : реалії та перспективи / І. Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Т.2 Управління персоналом в організаціях. – К. : Вид-во КНЕУ, 2005. – С. 214-223.
7. Теория и практика управления персоналом [учеб.-метод. пособ.] / Авт.-сост. Г. В. Щекин; 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.
8. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2005. — С. 345.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, система управління, принципи менеджменту, принципи управління системою персоналу, механізм управління.

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, система управления, принципы менеджмента, принципы управления системой персонала, механизм управления.

**Keywords:** personnel, personnel management, management system, principles of management, principles of personnel management system.