

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

О. О. Тимохіна.

Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського

© Тимохіна О. О., 2013.

Стаття отримана редакцією 01.07.2013 р.

Вступ. Сьогоднішні ринкові відносини характеризуються високим ступенем складності та мінливості, тому варто підкреслити, що ефективний, правильний і цілеспрямований процес управління персоналом є показником ефективної та успішної діяльності торговельних підприємств. Саме персонал постає ключовою ланкою в системі загальних стратегій, якими керується кожне підприємство. Так сталося тому, що всі сучасні концепції управління вважають людський фактор єдиною головною та найвищою цінністю для кожного торговельного підприємства. З урахуванням того факту, що в основі діяльності будь-якого підприємства знаходиться базовий принцип задоволення потреб покупців, діяльність кожного підприємства має єдиний орієнтир – орієнтир на людину. Таким чином, ефективне управління персоналом є вагомим питанням та заслуговує на особливу увагу.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Проблеми створення ефективної системи управління персоналом будь-якого підприємства завжди займали центральне місце серед досліджень учених. Так, аналіз останніх публікацій дозволяє дійти висновку, що це питання вивчено недостатньо повно і досі не існує єдиного підходу до формування та оцінки системи управління персоналом [1, 2].

Серед українських і російських авторів, які розглядали проблеми управління персоналом та перспективи їх своєчасного розв'язання, слід назвати М. І. Туган-Барановського, І. В. Вернадського, Л. В. Фролову, П. М. Керженцева, Н. В. Ващенко, О. В. Корнілову, Л. В. Балабанову, О. В. Сардак, А. А. Садекова, Е. К. Воробйову, О.М. Головінова, В. Куценко, І. Сороку, І. Лукінову, В. Р. Весніна, А. П. Єгошина, О.К. Гастева, А. Я. Кібанова, І. Б. Дуракову та багато інших, але в їх роботах не враховується досить важливе питання щодо створення універсального, досконалого підходу до управління персоналом.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сутності процесу управління персоналом підприємства.

Основний матеріал і результати. Розвиток управління персоналом іде паралельно з розвитком суспільства. У 70 – 80-ті роки ХХ століття з'являються нові напрями діяльності, такі як планування та розвиток кар'єри робітників, їх поступове залучення до процесу управління підприємством, внутрішньоорганізаційна комунікація, а замість відділів кадрів на підприємствах Америки й Західної Європи утворилися відділи людських ресурсів. У другій половині ХХ століття набувають поширення ідеї «виробничої демократії», які передбачають створення безконфліктних ситуацій у колективах. 80 – 90-ті роки ХХ століття характеризуються появою нового підходу в кадровому управлінні – командного менеджменту. Могутній кадровий потенціал стає необхідною умовою успішного функціонування будь-якого підприємства, організації

Раніше управління персоналом розглядали як науки, частина з яких мали відношення до виробництва, комерційної та некомерційної діяльності. Тому саме відокремлено, вже як самостійна наука, управління персоналом постає в 60 – 70-х роках, із чим пов'язується поява спеціалізованих кафедр управління персоналом у США, що потім знайшло місце в країнах Західної Європи. Як науку управління персоналом було започатковано наприкінці XIX – на початку XX ст., що було обумовлено орієнтацією суспільного виробництва не лише на матеріальні його складові, а й на людину, на вдосконалення її інтелекту, творчих здібностей, культури мислення, створення матеріальних і духовних передумов для всебічного цілісного її розвитку [8].

У зв'язку з вищевикладеним, варто вважати, що процеси управління людьми здійснювалися завжди, у всіх цивілізаціях та соціумах. Управління персоналом являє собою специфічну функцію управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, котрі належать до певних соціальних груп, колективів.

Ураховуючи мінливість економічної та політичної ситуації в нашій країні, кожне торговельне підприємство повинне, аналізуючи й уважно стежачи за всіма змінами, швидко реагувати на них новими підходами та методами своєї діяльності, зокрема це стосується стратегічного підходу до управління трудовими ресурсами. Плідні спроби теоретичного обґрунтування стратегічного підходу до нової моделі людини було здійснено ще в 50 – 60-х роках XX сторіччя в межах концепції «людського капіталу». Потреба в таких дослідженнях була настільки важливою вже тоді, що вона проникла й у наукові розробки, й в офіційну пропаганду радянського суспільства у вигляді «людського чинника», оскільки категорія капіталу в політичній економії соціалізму не визнавалася. Проте роботи радянських економістів того періоду досить аргументовано обґрунтовували підвищення ролі й значення цього чинника в економічному розвитку соціалістичних країн.

Одним з важливих понять, які допомагають більш глибокому розкриттю змісту терміна «управління персоналом», є його філософія як невід'ємна частина загальної філософії діяльності будь-якого підприємства. Філософія управління персоналом – філософсько-понятійне осмислення сутності управління персоналом, його виникнення, зв'язки з іншими науками та науковими напрямками стосовно управління, розуміння ідей і цілей, які лежать в основі управління персоналом [6]. Різні країни мають різні філософії управління персоналом своїх підприємств; це як відмінність менталітетів, традицій, культурних цінностей та звичаїв країн. Слід звернути увагу на те, що філософія управління персоналом являє собою частину фундаменту загальної філософії підприємства. Як приклад можна розглянути філософські напрями управління персоналом чотирьох країн.

Філософія підприємства як сукупність цілей та правил поведінки співробітників з'явилася в Японії у великих компаніях Mitsubishi, Toyota, Sony, а потім отримала широке розповсюдження у США у компаніях IBM, General Motors, McDonald's.

У рамках японської філософії управління персоналом можна виділити такі ключові моменти: створення сприятливих умов для праці кожного робітника, повага до старшого покоління, дисциплінованість, вірність меті, постійне вдосконалення міжособистісних стосунків, постійна турбота кожного окремого робітника про свій колектив або бригаду, наявність системи «пожиттєвого найму», емоційне взаєморозуміння робітників, ефективна система мотивації персоналу [7].

Американська філософія управління персоналом ґрунтується на наявності соціальних гарантій для робітників, постійної конкурентної боротьби, високого рівня матеріальної мотивації робітників, чіткої системи цілей, робітники повинні мати високий рівень компетенції та досвід, відбуваються постійні процеси підвищення кваліфікації працівників.

Англійська філософія управління персоналом містить систему мотивації та заохочення робітників, повагу до цінностей усієї нації, виконана робота повинна обов'язково мати високу якість, наявний високий рівень матеріальної мотивації робітників.

Російська філософія управління персоналом залежно від розміру, форми власності, особливостей ринку та регіону функціонування носить різнірідний характер. Наприклад, маленькі підприємства, фірми не завжди мають свою чітко виражену та сформульовану

філософію управління персоналом. Великі підприємства, навпаки, виділяють власну філософію як невід’ємну частину загальної філософії організації.

А. Я. Кібанов та І. Б. Дуракова в роботі [6] дають характеристику різновидів філософії управління персоналом, додавши характеристики української філософії управління персоналом, отримали зведену таблицю характеристик різновидів філософії управління персоналом підприємства (таблиця 1).

Таблиця 1. Характеристика різновидів філософії управління персоналом підприємства

Критерії організації праці	Українська філософія	Японська філософія	Американська філософія	Російська філософія
1	2	3	4	5
Основа організації	Змішана	Гармонія	Ефективність	Змішана
Ставлення до праці	Головне – реалізація завдань	Головне – виконання обов’язків	Головне – реалізація завдань	Головне – реалізація завдань
Конкуренція	Значна	Практично немає	Значна	Практично немає
Гарантії для робітника	Низькі	Високі (система найму на все життя)	Низькі	Середні між високими та низькими
Прийняття рішень	Зверху донизу	Знизу вверх	Зверху донизу	Зверху донизу
Делегування повноважень	Розповсюджено	В рідких випадках	Розповсюджено	Розповсюджено
Взаємини з підлеглими	Сімейні та формальні	Сімейні	Формальні	Сімейні та формальні
Метод найму	Після закінчення навчання, за рекомендаціями, за кваліфікаційними, діловими якостями та навичками	Після закінчення навчання	За діловими якостями	За діловими якостями
Оплата праці	Змішана	Залежно від стажу	Залежно від результатів	Змішана

Як свідчать дані таблиці 1, різні країни мають різні філософії управління персоналом підприємства, які розрізняються за критеріями, сформованими цінностями робітників та іншими параметрами.

Відомо, що управління персоналом являє собою складний і складовий компонент управління кожним торговельним підприємством. Складний тому, що люди зі своїми характерами відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління. Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, іноді її дуже складно спрогнозувати, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двостороннім; також люди мають можливість для прагнення до постійного вдосконалення та розвитку. Управління персоналом повинне акцентувати увагу саме на таких позиціях, як: людина – джерело доходу кожного підприємства, вся діяльність підприємства повинна бути спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку, успішна робота можлива тільки тоді, коли підприємство забезпечено високопрофесійним штатом працівників.

Аналіз різних підходів до визначення поняття «управління персоналом» дозволив об’єднати точки зору різних авторів у таблиці 2.

Таблиця 2. Характеристика поняття «управління персоналом»

№	Автори	Визначення поняття
1	Л.В. Балабанова, О.В. Сардак [3]	Управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.
2	О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [8]	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.
3	Є.В. Маслов [9]	Управління персоналом – специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив робітників.
4	Л.А. Полонська [11]	Управління персоналом можна розглядати і як процес прийняття управлінських рішень. При цьому цикл управління персоналом складається з послідовних дій: визначення цілі, виробка критеріїв, визначення ситуацій та процесів; аналіз та оцінка ситуацій; постановка проблем; прийняття та виконання рішень; контроль виконання.
5	Л.В. Балабанова, О.В. Воробйова [4]	Управління персоналом – многогранний та важливий процес, маючий свої специфічні властивості та закономірності, знання котрих є необхідним менеджерам всіх рівнів, спеціалістам кадрових та інших ідентичних служб для постійного забезпечення росту ефективності та якості праці, росту продуктивності праці на підприємстві в умовах ринкової економіки.
6	Л.І. Михайлова [10]	Під управлінням персоналом розуміють сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо зв'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві чи в установі.
7	М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова [5]	Управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих).
8	С.І. Самигін, М.С., Зайналабидов, З.Г. Макієв, Д.В. Обухов [12]	Управління персоналом – функціональна сфера діяльності, задача котрої – забезпечення підприємства в необхідний час кадрами в необхідній кількості та необхідної якості, їх вірна розстановка та стимулювання.
9	Ф.І. Хміль, [7]	Управління персоналом – скоординована система заходів щодо формування ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.
10	О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук, [8]	Управління персоналом є складним і складовим компонентом управління організацією.

Таблиця 2 свідчить, що більшість авторів розкривають сутність поняття «управління персоналом» як невід'ємної частини управлінської діяльності (представники школи «Маркетингового менеджменту»: Л. В. Балабанова, Л. А. Полонська, О. В. Воробйова, О. В. Сардак); інші автори пропонують розглядати управління персоналом як систему заходів, спрямованих на формування трудового потенціалу підприємства відповідного рівня (Ф. І. Хміль, М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова); також серед авторів існує підхід, заснований на тому, що управління персоналом повинне насамперед мати за основну мету задоволення потреби підприємства в кадрах необхідної кількості та кваліфікаційного рівня (С. І. Самигін, М. С. Зайналабидов, З. Г. Макієв, Д. В. Обухов). Усі наведені підходи до визначення сутності поняття «управління персоналом» заслуговують на увагу й відображають особливості цього процесу, але сьогодні постає необхідність генерування нового, більш досконалого та ефективного підходу, який має найбільш повно враховувати всі особливості процесу управління персоналом, а саме:

- відповідати загальній стратегії підприємства;
- урахувати потреби підприємства у працівниках необхідної кількості та якості;

- забезпечувати ефективне управління кадровим потенціалом підприємства;
- забезпечувати високий рівень персонал-іміджу підприємства й конкурентоспроможності на ринку праці.

Таким чином, на наш погляд, під управлінням персоналом розглядають науку і мистецтво ефективного управління людьми, використання їх потенціалу в умовах професійної діяльності. Це цілеспрямований процес, який має за мету ефективне та раціональне використання працівників підприємств за допомогою системи принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації персоналу. Управління персоналом кожного окремого підприємства повинне відповідати загальній стратегії розвитку підприємства, захищати інтереси робітників і забезпечувати дотримання законодавства про працю. Також управління персоналом потребує нових, інноваційних підходів, які забезпечать її ефективність, конкурентоспроможність та перспективу вдосконалення, саме таким запропоновано вважати логістичний підхід до управління персоналом, який останнім часом набуває все більшого поширення.

Процеси управління людьми здійснювались у всіх цивілізаціях і різних соціумах. Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом котрої є люди, що входять до складу певних соціальних груп, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих.

Таким чином, управління персоналом підприємства має власну концептуальну основу, котра із врахуванням логістичного підходу представлена складовими елементами, зображеними на рисунку 1.



Рис. 1. Складові елементи управління персоналом підприємства

Висновки. З урахуванням нинішньої економічної ситуації, нестабільності та високого рівня конкуренції ефективність управління персоналом сучасних підприємств є досить критичною. Управління персоналом, посідаючи центральне місце в системі менеджменту

підприємства, вимагає від керівників швидких адаптивних і гнучких дій. Сучасні підприємства потребують універсального підходу до організації та розвитку процесу управління персоналом. Таким підходом доцільно вважати логістичний, бо саме він найбільш повно враховує специфіку управління персоналом, дозволяє оцінити його ефективність через оцінку якісних і кількісних характеристик кадрового потенціалу підприємства, а також представити персонал у вигляді вхідних, внутрішніх та вихідних кадрових потоків, які вимагають розроблення відповідних кадрових стратегій.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі стали розроблення комплексної системи логістичного управління кадровим потенціалом підприємства, система оцінювання логістично-кадрового середовища й розроблення відповідних логістично-кадрових стратегій підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Харун, О. А. Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 1. – С. 78.
2. Саломаткіна, Н. А. Торгівля і ринок України: тематичний збірник наук. пр./ Н. А. Саломаткіна, І. В. Ситнік. – Вип. 30, т. 2. – Донецьк, 2010. – С.335.
3. Балабанова, Л. В. Управління персоналом: – Навч. посіб./ Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2006. – 457 с.
4. Балабанова, Л. В. Управление персоналом на основе маркетинга: моногр. / Л. В. Балабанова, Е. К. Воробьёва. – Донецк: ДонГУЭТ, 2004. – 212 с.
5. Виноградський, М. Б. Управління персоналом: Навч. посіб. / М. Б. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 502 с.
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пос. / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова – М.: ИНФРА – М, 2007. – 31 с.
7. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: ученик / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2008. – 447 с.
8. Крушельницька, О. В. Управління персоналом: навч. пос. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2006. – 308 с.
9. Маслов, Є. В. Управління персоналом підприємства / Є. В. Маслов – М.: ИНФРА-М, 2001.
10. Михайлова, Л. І. Управління персоналом. навч. пос. / Л. І. Михайлова – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
11. Полонская, Л. А. Управление персоналом предприятия в условиях рыночной экономики: учеб. пос. / Л. А. Полонская – Донецк: ДонГУЭТ, 2002. – 167 с.
12. Самыгин, С. И. Основы управления персоналом / С. И. Самыгин, М. С. Зайнабидов, З. Г. Макиев, Д. В. Обухов. – Ростов-на-Д: Феникс, 2001.
13. Хміль, Ф. І. Управління персоналом у системі менеджменту організацій: підр. / Ф. І. Хміль – К.: Академвидав, 2006.

УДК 005.95.96

Тимохіна Ольга Олександрівна, старший викладач кафедри економіки підприємства. Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. **Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства.** Розглянуто теоретичні основи виникнення та розвитку управління персоналом. Проаналізовано особливості американської, японської, англійської, російської та української філософій управління персоналом. Виявлено особливості філософій управління персоналом за окремими критеріями. Розглянуто підходи до визначення поняття «управління персоналом». Визначено складові елементи управління персоналом підприємства та перспективи створення комплексної системи логістичного управління кадровим потенціалом підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, філософія управління персоналом, кадровий потенціал, персонал-імідж, кадрова стратегія.

УДК 005.95.96

Тимохина Ольга Александровна, старший преподаватель кафедры экономики предприятия. Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М.Туган-Барановского. **Управление персоналом как ключевой элемент в системе менеджмента предприятия.** Рассмотрены теоретические основы возникновения и развития управления персоналом. Проанализированы особенности американской, японской, английской, российской и украинской философий управления персоналом. Выявлены особенности философий управления персоналом по отдельным критериям. Рассмотрены подходы к определению понятия «Управление персоналом». Определены составные элементы управления персоналом предприятия и перспективы создания комплексной системы логистического управления кадровым потенциалом предприятия.

Ключевые слова: управление персоналом, философия управления персоналом, кадровый потенциал, персонал-имидж, кадровая стратегия.

УДК 005.95/96

Timokhina Olga Alexandrovna, senior teacher of economy enterprise department. Donetsk national university of economics and trade named after M.Tugan-Baranovsky. **Personnel management as a key element in the management enterprise system.** The article examines the theoretical basis of personnel management origin and development process. The features of American, Japanese, English, Russian and Ukrainian personnel management philosophy are analysed. The features of personnel management philosophy are found according to separate criteria. Different approaches to the determination of the concept «personnel management» are examined. The structure elements of the enterprise personnel management process are presented and the perspectives of the creation process of the complex logistic personnel potential management enterprise system are determined.

Keywords: personnel management, personnel management philosophy, personnel potential, personnel-image, personnel strategy.