

## СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### MODERN METHODS OF MANAGING THE PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

*Протягом тривалого часу досвід управління персоналом в більш розвинених західних країнах не враховувався як теоретиками, так і практиками з усієї України. Але, стало очевидним, що неупереджене ставлення до колосального досвіду цих країн і перенесення його практик, методів, форм в управління підприємствами і персоналом в Україні може зробити механізм управління більш гнучким і чутливим до будь-якого впровадження нової методики управління, ці самі нововведення в більшій своїй мірі сприяють раціональному і адекватному управлінню використання творчого кадрового потенціалу співробітників в організації. В даний час кризові явища в системі управління персоналом як на організаціях і підприємствах світової спільноти, так і в самій Україні спонукали вчених - управлінців до пошуку нових методів вдосконалення і поліпшення управління персоналом, які започаткують ліквідації стереотипів в управлінському мисленні, і до розробки найновіших концептуальних підходів. Варто відзначити, що при цьому і нові підходи до управління персоналом за межами України не відразу ж дали задовільні результати. Це було пов'язано з тим, що західні корпорації спочатку запозичили досвід інших країн, не виконавши для використання даного досвіду необхідних модернізацій в своїй системі управління праці, які визначаються соціально - економічними, організаційними, і етнопсихологічними особливостями країн. У статті охарактеризовано сутність методів управління персоналом як способу впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації. Та зазначено, що за допомогою методів управління персоналом реалізується головне завдання всієї галузі управління персоналом - пошук найбільш ефективних інструментів впливу на персонал організації для розкриття потенціалу співробітників і, відповідно, для досягнення цілей організації. Розглянуто особливості сучасних методів управління персоналом підприємства.*

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, оцінка ефективності управління персоналом.

*For a long time, the experience of HR management in the more developed western countries was not taken into account by both theorists and practitioners from all over Ukraine. But it became clear that the impartial attitude to the colossal experience of these countries and the transfer of its practices, methods, forms to enterprise and personnel management in Ukraine can make the management mechanism more flexible and sensitive to any introduction of the new management methodology, these innovations in a larger to their extent contribute to the rational and adequate management of the creative capacity of employees in the organization. At present, crisis phenomena in the human resource management system both at organizations and enterprises of the world community and in Ukraine itself have prompted managers - managers to*

*search for new methods of improvement and improvement of personnel management, which will begin elimination of stereotypes in managerial thinking, and to development of the latest conceptual . It is worth noting that new approaches to HR management outside Ukraine did not immediately produce satisfactory results. This was due to the fact that Western corporations initially borrowed the experience of other countries, failing to use the experience required to modernize their labor management system, which are determined by socio - economic, organizational and ethno - psychological characteristics of countries. The article describes the essence of methods of personnel management as a way of influencing the teams and individual employees in order to coordinate their activities in the process of functioning of the organization. However, it is noted that using the methods of personnel management, the main task of the entire field of personnel management is realized - to find the most effective tools for influencing the personnel of the organization to discover the potential of employees and, accordingly, to achieve the goals of the organization. The features of modern methods of enterprise personnel management are considered.*

**Keywords:** personnel, personnel management, evaluation of personnel management effectiveness.

**Вступ.** Етапи процесу управління персоналом реалізуються шляхом застосування відповідних методів управління. Методи управління персоналом різноманітні і використовуються комплексно, доповнюючи один одного, утворюючи єдину систему методів управління, властивих конкретної організації. Превалювання одних методів над іншими, їх розвиток залежить від впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства, принципів управління, стану виробничої системи (рівень техніки і технології, розвитку соціальних, правових, психологічних відносин), організаційно-правової форми управління. За допомогою методів управління суб'єкт управління надсилає об'єкт управління на досягнення цілей виробничої системи.

В економічній літературі існують публікації, які присвячено дослідженню методів управління персоналом підприємства, серед них чільне місце посідають роботи Завіновської Г.Т., Кіндрацької Г. І., Колода А.М., Крушельницької О.В., Лук'янихіна В.О., Данюка В.М., Мурашко М.І., Самігіна С. И., Хміля Ф.І. та інші.

**Постановка завдання.** Ціллю написання статті є дослідження сучасних методів управління персоналом підприємства. Виходячи з мети дослідження, нами були поставлені наступні завдання: дослідити сутність методів управління, охарактеризувати методи управління персоналом підприємства.

**Методологія.** У статті для досягнення поставленої мети було використано наступні методи дослідження: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний.

**Результати дослідження.** На сьогоднішній момент важливим фактом розвитку конкурентоспроможності підприємства і досягнення поставлених економічних цілей є ефективне управління персоналом.

Багато керівників применшують значущість методів управління персоналом, які властиві сучасному менеджменту і з великою ініціативою використовують за кордоном, це робить ефективним управління і підвищує продуктивність праці. В даний час слід стверджувати, що применшення цих

методів є першочерговою перешкодою і найслабшим елементом управління.

Кожна сфера людської діяльності так чи інакше має свої специфічні методи. Так і в сфері управління персоналом невід'ємною частиною є методи управління персоналом.

Метод управління персоналом - спосіб впливу на персонал і окремого працівника, метою якого є здійснення координації його діяльності в процесі господарювання підприємства. Тобто, за допомогою методів управління персоналом реалізуються головні завдання всієї галузі управління персоналом - пошук найбільш ефективних інструментів впливу на персонал підприємства для розкриття потенціалу співробітників і, відповідно, для досягнення цілей підприємства.

Традиційно в науці і практиці розрізняють класифікацію методів управління персоналом на основі їх змісту і спрямованості [31, с.114]:

- адміністративні (організаційно-розпорядчі);
- економічні;
- соціально-психологічні методи.

Існує також класифікація методів управління персоналом за належністю до функцій управління, наприклад, методи забезпечення організації персоналом; оцінки персоналу; організації оплати праці; управління кар'єрою; професійного навчання; управління дисциплінарними відносинами; забезпечення безпечних умов праці, однак даний підпункт дипломної роботи, а в подальшому і вся робота, будуть присвячені першій класифікації методів, так як саме перша класифікація є найбільш універсальною і прийнятною в рамках різних організацій.

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та стягнень і відомі в історії як «методи батога». Адміністративні методи мають прямий вплив на керований об'єкт, тобто будь-який акт або наказ підлягає обов'язковому виконанню, а в разі невиконання застосовуються заходи адміністративного стягнення. Таким чином, організаційно-розпорядчі методи впливають на такі мотиви людини, як почуття відповідальності, почуття обов'язку, усвідомлена необхідність дисципліни праці, потреба працювати в одній певній організації. Основне завдання цієї групи методів - підтримання дисципліни праці і забезпечення організаційної чіткості, необхідної для ефективної роботи персоналу та організації в цілому.

Адміністративні методи управління персоналом базуються на наступних системах [1, с.115]:

- система законодавства України (державні закони, постанови, інструкції);
- система нормативних документів, прийнятих у вищих структурах управління (стандарти, методи, інструкції, положення);
- системи планів, програм, завдань, які розробляються в самих організаціях (дана система спрямована на поліпшення діяльності компанії);
- система оперативного управління (розпорядження, санкції, заохочення).

Адміністративні методи можна також розділити на три групи. Вони представлені на рисунку.



Рисунок- Адміністративні методи управління персоналом

*Джерело: [1, с. 115]*

Як об'єкт регламентування може розглядатися: організація в цілому (основний регламентуючий документ - статут організації); структурний підрозділ (основний регламентуючий документ - положення про підрозділ або паспорт підрозділу); посаду в апараті управління (основний регламентуючий документ - посадова інструкція або положення про посади); відносини між організацією і персоналом (основний регламентуючий документи - правила внутрішнього розпорядку, правила прийому на роботу і звільнень); технологія виконання управлінських робіт (основний регламентуючий документ - технологічний паспорт і схеми документа обороту в організації і підрозділах).

Що стосується нормування, то воно передбачає велику кількість нормативів як для всієї організації, так і в галузі управління персоналом, наприклад, трудові нормативи (розряди, ставки, шкали преміювання); організаційно-управлінські нормативи (правила внутрішнього розпорядку, розпорядок оформлення найму, звільнення, переведення, відряджень).

Розпорядчі методи спрямовані на досягнення поставлених цілей управління, на контроль дотримання вимог внутрішніх нормативних документів і підтримання заданих параметрів системи управління шляхом прямого адміністративного регулювання.

У адміністративних методів є ряд переваг [1, с.117]: 1) єдність волі управлінців в досягненні мети; 2) не потрібна велика кількість матеріальних витрат; 3) оперативне досягнення цілей і швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Проте, адміністративні методи можуть

пригнічувати ініціативу співробітників, що є недостатнім стимулом для ефективної роботи, вимагають обов'язкового оформлення всіх рішень, що уповільнює їх реалізацію, часто негативно сприймаються співробітниками.

У сучасних умовах ринкової економіки економічні методи грають одну з найважливіших ролей. Економічні методи управління персоналом являють собою сукупність способів впливу на персонал шляхом створення економічних умов, що спонукають персонал діяти в потрібному для організації напрямку. Вони мають непрямий характер впливу, їх основне завдання - мобілізація трудових ресурсів шляхом економічного стимулювання для досягнення певного результату. Об'єкт економічного впливу - базові потреби людини.

До економічних методів управління С. А. Шапіро відносить [13, с.225]: - методи, що використовуються державними і місцевими органами влади (податкова система, фінансово-кредитний механізм); методи, що діють в організації (економічні нормативи діяльності підприємства, система матеріального стимулювання працівників, система відповідальності за якість та ефективність роботи, участь в прибутку підприємства).

Найважливішим економічним методом управління персоналом є техніко-економічне планування, яке об'єднує і синтезує в собі всі економічні методи управління. За допомогою планування визначається програма діяльності організації, тобто встановлюються основні цілі і завдання, розробляються стратегія і плани по досягненню цілей, визначаються ресурси і терміни, розподіляється відповідальність за виконання планів. Таким чином, планування посилює взаємодію керівників різних підрозділів.

Якщо техніко-економічне планування стоїть на чолі всіх інших методів, то економічне (матеріальне) стимулювання займає центральну роль серед них.

Економічне стимулювання - система заохочень (премій) і покарань (штрафів) та інших аналогічних заходів матеріального впливу, що спонукають окремих працівників і цілі колективи (підприємств, організацій, цехів) підвищувати ефективність своєї роботи, виконувати виробничі плани і інші економічні рішення. Матеріальне стимулювання здійснюється шляхом встановлення рівня матеріальної винагороди (заробітна плата, премії), компенсацій і пільг.

Центральна роль в системі матеріального стимулювання праці належить заробітній платі. Вона залишається для переважної більшості працівників основним джерелом доходів, а значить, заробітна плата і в перспективі буде найбільш потужним стимулом підвищення результатів праці і виробництва в цілому. Існують наступні системи оплати праці [7, с.101]: тарифна система, безтарифна система; змішана система (грейди).

Що стосується гарантій, компенсацій і пільг, Н.В. Федорова і О.Ю. Мінченкова пишуть наступне:

Гарантії – «кошти, способи та умови, за допомогою яких забезпечується здійснення наданих працівникам прав у сфері соціально-трудова відносин» [11, с.204].

Компенсації – «грошові виплати, встановлені з метою відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових чи інших передбачених законом обов'язків» [11, с.204].

Пільги – «елементи винагороди і компенсації, що надаються на додаток до різних форм оплати праці» [11, с.204].

Таким чином, економічні методи управління персоналом мають ряд переваг: 1) гнучкість у впливі на персонал через матеріальний інтерес; 2) стимулювання проявів ініціативи на основі матеріального інтересу; 3) реалізація творчого потенціалу працівників на основі зацікавленості в підвищенні оплати праці.

Недолік полягає в тому, що інтереси, які лежать поза матеріальних цінностей, не задовольняються або в частковій, або в повній мірі, що може викликати зниження працездатності у співробітників.

На сьогоднішній день відомо, що результати праці багато в чому залежать від ряду соціально-психологічних факторів. Уміння працювати з колективом, створюючи сприятливі соціально-психологічні умови є ключовою компетенцією будь-якого успішного керівника. Таким чином, щоб впливати на колектив найефективніше необхідно застосовувати соціально-психологічний управлінський вплив.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на соціальних відносинах, моральному і психологічному впливові, використанні моральних стимулів до праці, здійсненні впливу на особистість через психологічні прийоми з метою формування внутрішнього прагнення у працівника виконати необхідну роботу без адміністративного впливу. Соціально-психологічні методи діють на цінності людини через норми поведінки, формування соціально-психологічного клімату, моральне мотивування, соціальну політику на підприємстві.

До соціально-психологічних методів належать: формування трудових колективів з врахуванням типів особистості та характеру робітників, формування позитивного психологічного клімату в колективі; власний приклад керівника підлеглим, що здійснює мотиваційний вплив на працівників в плані їх самовираження і належності до організації з успішним керівником; орієнтуючі умови, тобто цілі та місія підприємства, які повинні бути чіткими, зрозумілими; участь працівників в управлінні; задоволення культурних і духовних потреб, яке передбачає організацію корпоративних заходів, спільного відпочинку працівників; встановлення соціальних норм поведінки; визначення моральних санкцій і заохочень, тобто поєднання позитивних і негативних стимулів. Однак, на думку С. А. Шапіро, даний метод має мотиваційний вплив лише за умови багаторічної традиції його застосування [13, с.225]; соціальна профілактика і соціальний захист працівників, до яких належать безоплатна медична допомога, профілактичні огляди, пільги, талони на харчування, безкоштовні путівки, компенсація витрат на проїзд тощо. Але, як стверджує С. А. Шапіро, цей метод здійснює мотиваційний вплив лише на тих підприємствах, де низький рівень

заробітної плати і необхідні додаткові заходи матеріального заохочення [13, с.228-231].

Варто зазначити, що соціально-психологічні методи часто практично не вимагають матеріальних витрат, проте результати соціально-психологічного впливу вкрай важко спрогнозувати.

**Висновки.** Отже, в науковій літературі вчені виділяють багато різноманітних форм і методів управління персоналом. Проте на практиці не можна обмежуватись лише одним із них. Система управління буде ефективною лише у тому випадку, якщо вона буде охоплювати декілька різних форм і методів управління із врахуванням особливостей діяльності підприємства, організації виробництва і праці, умов праці, структури та особливостей трудового колективу, потреб працівників, корпоративної культури, ситуації на ринку праці та економічної ситуації в країні.

#### Література:

1. Балабанова Л. В. Сардак О. В. Управління персоналом. К.:Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
2. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: [http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Venu/2009\\_1/11.pdf](http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf)
3. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
4. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
5. Еварович С. А. Основы управления персоналом. URL: <http://edu2.tsu.ru/res/1659>.
6. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2014. 447 с.
7. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. К. : Вид-во "Кондор". 2009. 428 с.
8. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1.С.510–513.
9. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: [http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf).
10. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. № 1(19). С. 226-235.
11. Федорова Н. В. Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации. М.: КНОРУС, 2013. 512с.
12. Червінська Л.П. Економіка праці. К.:Центр учбової літератури, 2010. 288 с.
13. Шапиро С. А. Мотивация. М.: ГроссМедиа, 2010. С. 224.