

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Содомора І. Б., Бондаренко С. М.

Київський національний університет технологій та дизайну

*Проведено аналіз сутності управління персоналом та розроблено підходи до удосконалення системи управління персоналом на ТОВ „Будтранс”.*

**Ключові слова:** персонал, управління, удосконалення.

В умовах інтенсивного розвитку ринкових відносин, що базується на інформаційних технологіях, темпи економічного зростання та рівень добробуту усе більшою мірою залежать від інтелектуальних ресурсів, головним носієм і творцем яких є персонал підприємства.

### **Постановка завдання**

Пошук підходів до формування ефективної системи збалансованого цілісного розвитку управління персоналом зумовлює необхідність здійснення комплексних досліджень особливостей цієї проблеми. Вивченню проблем управління персоналом присвятили свої наукові праці такі відомі вчені як Г. Беккер, Г. Боуен, Б. Вейсборг, Е. Енгель, Дж. Маккулох, Ф. Ліст, Дж. Мілль, Г. Сиджвік, Д. Рікардо, А. Сміт, Т. Шульц та ін. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розв’язання проблеми управління персоналом зробили Д. Богиня, О. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Долішній, М. Дороніна, Г. Євтушенко, М. Критський, В. Куценко, В. Пономаренко, О. Пушкар та ін.

Метою статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів удосконалення управління персоналом на підприємстві.

### **Об’єкти та методи дослідження**

Об’єктом дослідження є процеси управління персоналом на сучасному підприємстві. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення теорії управління персоналом та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених. У статті використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень.

### ***Результати дослідження та їх обговорення***

Для здійснення ефективного управління персоналом необхідно враховувати всі організаційні аспекти, вплив різних факторів мікро- та макросередовища. Важлива роль у цьому процесі належить менеджеру.

До найбільш важливих складових управління персоналом відносяться: аналіз роботи (визначення характеру роботи кожного співробітника); планування потреби в персоналі та наймання кандидатів на роботу; добір кандидатів; орієнтація і навчання нових працівників; управління оплатою праці; забезпечення мотивації і пільг; оцінка виконання роботи; спілкування; навчання і розвиток; створення у працівників почуття відповідальності; здоров'я та безпека працівників; трудові відносини в колективі.

Поняття «персонал» часто замінюється поняттям «людські ресурси». Ресурсний підхід до персоналу засновується на понятті «ресурси», що в перекладі з французької означає «допоміжний засіб». До числа ресурсів відносять грошові кошти, цінності, запаси, можливості, джерела коштів і доходів. Віднесення людей до ресурсів обмежує повноцінність їх сприйняття керівництвом, ставить під сумнів доцільність врахування індивідуальності, індивідуальний підхід та необхідність дослідження, розвитку і використання потенціалу [1, с. 29].

Управління персоналом є невід'ємною частиною роботи як лінійного керівника вищої ланки, так і функціональних керівників різного рівня, оскільки одна з найважливіших цілей управління персоналом — одержання найкращих результатів від працівників [2, с. 44].

Специфіка сфери управління персоналом визначається такими властивостями персоналу:

- системність як окремого працівника, так і групи. Звідси — наявність і прояв у всіх суб'єктів організації системних властивостей (цілісність, автономність, адаптивність, слабкий рівень моделювання та прогнозування поведінки тощо);

- схильність до впливу не тільки виробничих умов, але й зовнішнього середовища та внутрішніх чинників;

- імовірнісний характер прогнозів поведінки;

- будь-який управлінський вплив на персонал — це взаємодія, що викликає активність, комплекс динамічних, фізичних та психічних процесів як у суб'єкта впливу, так і в об'єкта;

- недосконалість методів виявлення закономірностей поведінки (будь-який тест містить неточність у формулюванні запитань, відповіді залежать від розуміння

запитань та суб'єктивного стану людини, спостереження і висновки також можуть бути суб'єктивними та непрофесійними);

- наявність значного потенціалу, який складно виявити;
- вирішальний вплив діяльності персоналу;
- поєднання в персоналі об'єкта і суб'єкта управління;
- залежність поведінки та властивостей персоналу від організації праці працівників та комунікацій;

- схильність до утворення інших систем, наприклад, груп, що зумовлюють появу нових чинників поведінки, підвищення або зниження ефективності праці;

- необхідність спеціальних знань для управління людьми, причому обсягу цих знань і досвіду для прогнозування поведінки ніколи не буде достатньо, бо людина змінюється усе життя, елементи її поведінки не завжди відомі, їх дія не завжди очікувана. Деякі керівники втрачають ті вигоди для підприємства, які можна додатково отримати при вмілому використанні всіх елементів потенціалу працівників [3, с. 258].

Дослідження в роботі проводилось на матеріалах ТОВ «Будтранс», яке здійснює свою діяльність в сфері будівництва.

Сформована достатньо ефективна організаційна структура підприємства, яка відповідає специфіці будівельної діяльності підприємства. Функціональні обов'язки рівномірно розподілені між відділами, що не дає змогу надмірно завантажувати окремі підрозділи організаційної структури. Крім того, спостерігається тісна співпраця між відділами, що забезпечує цілісність управління підприємством. Наявність децентралізованих моментів в управлінні структурними підрозділами дає змогу вирішувати проблеми на місцях, коли зважене рішення надходить не від генерального директора, а безпосередньо від керівника підрозділу. Питання стратегічного характеру вирішується на загальних зборах керівників структурних підрозділів. Остаточне рішення приймається генеральним директором підприємства.

Функціональний склад персоналу ТОВ «Будтранс» за 2011-2013 роки представлений у табл. 1. У 2013 р. порівняно з 2012 р. спостерігається збільшення чисельності персоналу на 16 осіб, зокрема за рахунок збільшення робітників на 11 осіб.

Таблиця 1

**Функціональний склад персоналу ТОВ «Будтранс» за 2011-2013 рр.**

Показники	Значення за період			Абсолютний приріст (ланцюговий)	
	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2012 рік	2013 рік
1. Категорії персоналу, осіб:	51	60	76	9	16
– керівники	5	5	6	-	1
– спеціалісти	9	10	13	1	3
– робітники	32	39	50	7	11
– допоміжні працівники	5	6	7	-	1

Кваліфікаційний, віковий та статевий склад персоналу ТОВ «Будтранс» представлений у табл. 2.

Таблиця 2

**Кваліфікаційний, віковий та статевий склад персоналу  
ТОВ „Будтранс” за 2011-2013 роки**

Категорії персоналу	2011 рік		2012 рік		2013 рік		Середнє відхилення питомої ваги
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. За кваліфікацією:	51	100,0	60	100,0	76	100,0	0
– працівники з вищою освітою на рівні спеціаліста та магістра;	18	35,06	19	32,53	24	31,76	-1,65
– працівники з вищою освітою на рівні бакалавра;	14	27,27	27	44,58	35	45,88	9,31
– молодші спеціалісти;	19	24,68	14	22,89	17	22,35	-1,17
– з середньою загальною освітою;	0	0	0	0	0	0	0
– інші.	0	0	0	0	0	0	0
2. За віком:	51	100,0	60	100,0	76	100,0	0
– молодше 30 років;	28	54,55	26	42,17	28	36,47	-9,04
– від 30 років до пенсійного віку;	19	37,66	30	50,60	43	56,47	9,41
– пенсійного віку.	4	7,79	4	7,23	5	7,06	-0,37
3. За статтю:	51	100,0	60	100,0	76	100,0	0
– чоловіки;	25	49,35	32	53,01	39	51,76	1,21
– жінки.	26	50,65	28	46,99	37	48,24	-1,21

Таким чином, освітній рівень працівників підприємства досить високий, про що вказує значна частка працівників з вищою освітою.

Ефективність роботи персоналу ТОВ «Будтранс» визначається продуктивністю праці, динаміка якої відображена у табл. 3.

Таблиця 3

**Продуктивність праці персоналу ТОВ „Будтранс” у 2011-2013 рр.**

Показник	Значення за рік			Темп приросту (ланцюговий)	
	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2012 рік	2013 рік
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	50691,2	45253,4	57304,5	-10,73	26,63
2. Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	51	60	76	17,65	26,67
3. Продуктивність праці (обсяг товарообігу на одного працівника), тис. грн. (р.1 / р.2)	993,9	754,2	754,0	-24,12	-0,03
4. Відпрацьовано людино-днів	264	251	260	-4,92	3,59

На ТОВ «Будтранс» у 2013 р. порівняно з 2012 р. відбувається незначне зниження продуктивності праці на 0,03 %.

Ураховуючи першочергову важливість підвищення продуктивності праці для конкурентоспроможності підприємства, керівники і спеціалісти всіх рівнів повинні розробляти і впроваджувати програми управління продуктивністю. Ці програми на підприємстві охоплюють такі етапи:

1) вимірювання й оцінка досягнутого рівня продуктивності по підприємству в цілому і за окремими видами праці зокрема;

2) пошук та аналіз резервів підвищення продуктивності на основі інформації, одержаної під час вимірювання й оцінки;

3) розроблення плану використання резервів підвищення продуктивності праці, який повинен передбачати конкретні терміни і заходи щодо їх реалізації, фінансування витрат на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх упровадження, визначення відповідальних виконавців;

4) розроблення систем мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності;

5) контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, і регулювання їх виконання;

б) вимірювання й оцінка реального впливу передбачуваних заходів на зростання продуктивності праці.

Важливим чинником збільшення продуктивності праці є мотивація праці. Мотивацію необхідно розглядати як сукупність стимулів, що спонукують працівників до активної трудової діяльності. Головними є зацікавленість у праці, потреба в трудовій активності і задоволеність від неї. Це свідчить про те, що поведження людини завжди мотивовано. Вона може трудитися ретельно, з наснагою й ентузіазмом, а може й ухилитися від роботи. Поводження особистості може мати і будь-які інші прояви. Завжди варто шукати мотив поведження людини.

Людина, що одержала в процесі навчання, підвищення кваліфікації і нагромадження виробничого досвіду знання і навички, хоче застосувати своє уміння в праці. І чим більше їй це вдається, тим більше ступінь її задоволеності, а відповідно і ступінь виразності мотивів. У такому випадку співробітник вважає цілі організації своїми цілями.

Серед методів стимулювання та мотивації персоналу, які необхідно запровадити на ТОВ «Будтранс», важливе місце має зайняти преміювання. Преміювання праці є додатковою формою винагороди, виплачуваної працівнику у випадку досягнення підприємством визначених результатів, а також з урахуванням індивідуального внеску працівника в кінцеві результати. Система преміюванням забезпечує зацікавленість працівників у результатах праці, дотримання планових пропорцій, роботі в заданому режимі.

Преміювання має загальний характер (за досягнуті результати роботи ТОВ «Будтранс») і приватний (за створення і впровадження нових рішень, економію електроенергії і т.д.).

Робітники ТОВ «Будтранс» преміюються за виконання заданого обсягу робіт, забезпечення необхідної якості продукції та ін. Їм нараховується премія на основну заробітну плату.

Управлінський персонал (службовці) може преміюватися в основному за перевищення планових кінцевих результатів трьома способами:

- виплата визначеного відсотка від основної заробітної плати (посадового окладу, місячної ставки оплати);
- розподіл частини чистого прибутку між службовцями відповідно до коефіцієнта трудового внеску;
- виплата заздалегідь погодженого відсотка від чистого доходу за кожен відсоток

перевищення кінцевого результату.

У нормальних умовах виробництва питома вага премій у загальному заробітку не повинна перевищувати 50%. Підвищення частки премії може привести до того, що вона перестане виконувати стимулюючу функцію і перетворяться в складову заробітної плати.

### **Висновки**

Управління персоналом — це управління різними видами діяльності людей, що дозволяє підвищити ефективність роботи організації при досягненні поставлених цілей.

Управління продуктивністю праці на ТОВ «Будтранс» — це фактично частина загального процесу управління підприємством, зокрема, персоналом. Важливим чинником для збільшення продуктивності праці є мотивація та стимулювання праці на ТОВ «Будтранс».

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Беяцкий Н. П., Велесько С. Е. Управление персоналом. — Минск: ООО "Интерпрессервис", 2007. — 349 с.
2. Веснин В. Р. Менеджмент персонала. — М.: Элит-2000, 2010. — 300 с.
3. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персонала. — К.: КНЕУ, 2011. — 398 с.
4. Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації. — Х.: ХІБМ, 2009. — 304 с.
5. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 446 с.
6. Мурашко М. І. Менеджмент персонала. — К.: Знання, 2008. — 312 с.
7. Петюх В. М., Базилюк Б. Г., Герасименко О. О. Управління персоналом. — К.: КНЕУ, 2010. — 320с.
8. Слиньков В. Н. Управление персоналом. — К.: Алерта, 2009. — 240 с.

## **УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Содомора И.Б., Бондаренко С.М**

*Проведен анализ сущности управления персоналом и разработаны подходы к совершенствованию системы управления персоналом в ООО „Будтранс”*

*Ключевые слова: персонал, управление, усовершенствование.*

## **IMPROVEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT OF ENTERPRISE**

**Sodomora I., Bondarenko S**

*The analysis of essence of management a personnel is conducted and going is worked out near the improvement of control system by a personnel on LTD. "Budtrans".*

*Keywords: personnel, management, improvement.*