

Голубка О. Я., к.е.н.,
доцент кафедри економіки підприємства
Ужгородський національний університет

Дідович Ю.О., к.е.н.,
доцент кафедри економіки підприємства
Ужгородський національний університет

Копусяк Я.Ф., аспірант кафедри
економіки підприємства
Ужгородський національний університет

АНАЛІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. Статтю присвячено висвітленню методів управління персоналом як важливого складника забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення результативності. Розглянуто та проаналізовано методи управління персоналом та їх вплив на діяльність персоналу. Наведено ознаки, за якими здійснюється класифікація методів.

Ключові слова: управління, персонал, методи, технологія управління, економічні, соціально-психологічні, адміністративні методи, менеджмент.

Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Анализ методов управления персоналом. Статья посвящена освещению методов управления персоналом как важной составляющей обеспечения эффективного функционирования предприятия и достижения результативности. Рассмотрены и проанализированы методы управления персоналом и их влияние на деятельность персонала. Указаны признаки, по которым осуществляется классификация методов.

Ключевые слова: управление, персонал, методы, технология управление, экономические, социально-психологические, административные методы, менеджмент.

Holybka O.Y., Didovich J.O., Kopusiak Y.F. Analysis of management personnel. The article is devoted to lighting management personnel as an important component for the effective functioning of the enterprise, and achieving performance. The article discusses and analyzes the methods of personnel management and their impact on staff. Shows signs on which the classification methods.

Keywords: management, personnel, methods, technology management, economic, social, psychological, administrative methods and management.

Постановка проблеми. Ефективна діяльність підприємства неможлива без якісно налагодженої системи управління персоналом. Це зумовлено тим, що ринкові умови господарювання характеризуються невизначеністю, динамічністю, ризикованістю, підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби. Такий стан економіки зумовлює потребу в розробленні принципово нових підходів та методів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує персонал. У статті проводиться аналіз методів управління персоналом та їхня доцільність, а також обґрунтовується потреба в розробці нових методів для проведення якісного менеджменту персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління персоналом як одного з найважливіших напрямів роботи підприємств постійно привертають увагу вчених. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили зарубіжні

вчені І. Ансофф, Ф. Беккер, П. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі, С. Одонел, 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 розглядали теоретико-прикладні аспекти управління персоналом на підприємстві. Однак через складність і багатоаспектність цієї проблеми в сучасних умовах деякі питання розроблені недостатньо.

Постановка завдання. Основною метою та завданням статті є аналіз основних методів управління персоналом, обґрунтування їхньої доцільності, оскільки персонал є стратегічним ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи в довгостроковій перспективі.

Виклад основних результатів. У сучасному менеджменті категорія «управління персоналом» є надзвичайно актуальною. Навіть найталановитіші

співробітники без грамотного менеджера – це просто маса людей. Саме від керівника залежить чого доб'ється колектив і який результат буде на виході, оскільки управління являє собою динамічний процес, який здійснюється і керується людьми для досягнення кінцевої мети та стратегії підприємства. Управління підприємством, яке працює в сучасних ринкових умовах, висуває надзвичайно високі вимоги до професіоналізму кадрів, тому що саме від них залежить кінцевий результат. Нині проблема управління персоналом на підприємстві є ключовим моментом перебудови всієї системи управління. Управління персоналом потрібно розглядати як технологію, яка є цілісною і кожен елемент якої є ключовим. Для того щоб аналізувати, наскільки ефективно працює система менеджменту, слід також урахувати ситуацію та умови розвитку ринкової економіки України. 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, с. 45]. Ведеться інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, яка б відповідала трьом основним вимогам: високій ефективності, регулярному оновленню та гнучкості.

П. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними [3, с. 111]. На думку 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 принципах [4, с. 198]: науковості, демократичного централізму, планомірності, єдності розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контролю над виконанням рішень. Г.В. Щекін вважає, що ключовим принципом управління персоналом є принцип підбору та розміщення кадрів за їхніми діловими та персональними якостями, що передбачає [6, с. 77]: 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 із молодими кадрами; комбінування довіри до кадрів із перевіркою виконання.

Система управління персоналом підприємства – це сукупність елементів, які взаємопов'язані між собою, цілковите використання яких забезпечить ефективне управління персоналом. Ефективність управління персоналом залежить

від ефективності механізмів та методів, за допомогою яких буде здійснюватися процес управління персоналом [2, с. 90].

Методи управління персоналом – це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організацією. Менеджмент розглядає методи управління як сукупність різноманітних способів і прийомів, використовуваних управлінським апаратом підприємства, фірми для активізації ініціативи і творчості всього персоналу в процесі практичної діяльності і для задоволення їх життєвих потреб [2, с. 174].

Мета методів управління – забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і громадських інтересів. Методи управління покликані забезпечити високу ефективність праці працівників, їх узгоджену роботу, максимально мобілізувати персонал на успішне досягнення цілей підприємства [4, с. 210].

Принципи управління персоналом – правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом. Методи і принципи управління персоналом на різних підприємствах можуть комбінуватися по-різному, їх ефективність залежить від багатьох факторів. Щоб система управління персоналом ефективно працювала і відповідала всім тим стратегічним цілям, які стоять перед організацією, необхідно, щоб керівник дотримувався основних положень і норм у процесі управління кадрами.

Управління персоналом традиційно здійснюється на основі принципів [4, с. 211]:

- демократичного централізму;
- науковості;
- плановості;
- єдності розпорядництва;
- першої особи;
- поєднання єдиноначальності і колегіальності, централізації і децентралізації;
- відбору, підбору і розстановки кадрів;
- лінійного, функціонального і цільового управління;
- контролю виконання рішень та ін.

Методи управління персоналом класифікуються за такими ознаками [2, с. 80]:

1) за характером етапів управлінської діяльності методи управління поділяються на: методи підготовки, ухвалення, організації, контролю над виконанням рішень;

2) за характером етапів здійснення впливу на виконавців: економічні, організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні;

3) за характером впливу на виконавців: методи прямого і непрямого впливу;

4) за характером застосування: загальні і спеціальні.

5) за характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці:

- методи стимулювання – засновані на задоволенні актуальних потреб працівників, спрямовані на посилення мотивації ефективної діяльності персоналу;

- методи інформування – сприяють тому, щоб працівники, маючи необхідну інформацію, самостійно і свідомо регулювали свою трудову поведінку;

- методи переконання – використовуються для коригування неадекватної поведінки окремих працівників;

- методи адміністративного примусу – можуть застосовуватися тимчасово, локально в екстремальних ситуаціях.

Відрізняють три групи методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні (рис. 1). Відрізняються між собою способами і результативністю впливу на персонал.

Адміністративні методи. Реалізація організаційних відносин здійснюється за допомогою організаційно-розпорядчих методів, які частіше називаються адміністративними. Це методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі. Адміністративні методи

тісно пов'язані з економічними методами, оскільки вони спрямовані на вирішення єдиних завдань і досягнення однієї мети. Застосування цих методів передують економічним методам, оскільки на початку треба сформулювати власний об'єкт управління і структуру управління. У процесі виробничої діяльності економічні методи управління реалізуються у формі адміністративного впливу суб'єкта управління на об'єкт управління (постанови, накази, розпорядження). Відрізняються адміністративні методи управління від економічних формою прояву і механізмом дії. Якщо економічні методи спираються на економічні інтереси людей, то адміністративні засновані на почутті боргу, відповідальності, дисципліни і розуміння можливості адміністративного покарання [1, с. 55].

Організаційний вплив включає в себе:

- організаційне регламентування (розробку положень про підрозділи, що визначають їх функції, права та обов'язки, розробку штатного розкладу);

- організаційне нормування (розробку різних нормативів, наприклад трудових (розряди, ставки), нормативи рентабельності, правила внутрішнього розпорядку і т. д.);

<i>Адміністративні</i>	<i>Економічні</i>	<i>Соціально-психологічні</i>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Формування структури органів управління. ❖ Затвердження адміністративних норм і нормативів. ❖ Правове регулювання. ❖ Видання наказів, вказівок і розпоряджень. ❖ Інструктування. ❖ Набір, відбір і розставлення кадрів. ❖ Затвердження методик і рекомендацій. ❖ Розробка положень, посадових інструкцій, стандартів організації. ❖ Розробка іншої регламентуючої документації. ❖ Встановлення адміністративних санкцій і заохочень. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Техніко-економічний аналіз. ❖ Техніко-економічне обґрунтування. ❖ Техніко-економічне планування. ❖ Економічне стимулювання. ❖ Фінансування. ❖ Мотивація трудової діяльності. ❖ Оплата праці. ❖ Капіталовкладення. ❖ Кредитування. ❖ Ціноутворення. ❖ Участь у прибутках і капіталі. ❖ Оподаткування. ❖ Встановлення економічних норм і нормативів. ❖ Страхування. ❖ Встановлення матеріальних санкцій і заохочень. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Соціально-психологічний аналіз. ❖ Соціально-психологічне планування. ❖ Створення творчої атмосфери. ❖ Участь працівників в управлінні. ❖ Соціальна та моральна мотивація. ❖ Задоволення культурних і духовних потреб. ❖ Формування колективів, груп. ❖ Створення нормального психологічного клімату. ❖ Встановлення соціальних норм поведінки. ❖ Розвиток у працівників ініціативи та відповідальності. ❖ Встановлення моральних санкцій і заохочень.

Рис. 1. Методи управління персоналом [2]

• організаційно-методичне інструктування (посадові інструкції, методичні вказівки до виконання робіт, робочі інструкції тощо).

До адміністративних методів належать [1, с. 75]:

- 1) організаційне проектування;
- 2) регламентування;
- 3) нормування.

Сутність організаційного регламентування полягає в установленні правил, обов'язкових для виконання, які визначають зміст і порядок організаційної діяльності. Організаційне нормування включає норми і нормативи витрат ресурсів у процесі діяльності фірми. Регламентування і нормування є базою організаційного проектування нових і діючих фірм. Регламентування полягає у розробці і введенні в дію організаційних положень, які є обов'язковими для виконання протягом певного періоду дії цього положення. Нормування – більш м'який метод адміністративного впливу. Він призначений для встановлення нормативів, які служать орієнтирами в діяльності.

Економічні методи. Під економічними методами розуміють елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечуються функціонування і розвиток організації. Роль економічних методів управління персоналом полягає в мобілізації трудових ресурсів на досягнення певного результату. Це система прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна). При цьому слід урахувати, що крім суто особистих учасників процесу, переслідує і суспільні, і групові цілі. Тут найважливішим методом є мотивація трудової діяльності, що полягає здебільшого в матеріальному стимулюванні працівників. Основним мотиваційним фактором, як правило, є заробітна плата. Крім того, істотний інструментарій управління персоналом являє собою система виплат, надбавок, пільг і т. д., що надає додаткові економічні важелі впливу на мотивацію співробітників. Також до економічних методів можна віднести елементи соціального забезпечення співробітників (наприклад, оплата харчування, проїзду, відпочинку, надання різних видів страхування, у тому числі медичного і т. д.). Оплату праці менеджера доцільно зв'язати з результатами його діяльності у сфері відповідальності або з результатами діяльності всієї фірми. Застосування економічних методів має базуватися строго на їх окупності. Це означає, що інвестування коштів у матеріальне стимулювання співробітників повинно принести прибуток організації за рахунок підвищення якості виконуваних робіт у планованому періоді. Реалізація економічних методів управління здійснюється в системі економічних відносин між членами трудового колективу. Керівництво організації за допомогою різних компонентів оплати праці (основний і додаткової заробітної плати, премій) регулює матеріальну зацікавленість праців-

ників. Ця система взаємовідносин досить складна, оскільки включає в себе економічні, соціальні, психологічні й організаційні відносини [4, с. 210].

Соціально-психологічні методи. Соціально-психологічні методи – це способи реалізації управлінського впливу на персонал, які ґрунтуються на використанні закономірностей соціології і психології. Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні таких соціальних факторів, як неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби, психологічний клімат, етика спілкування і поведінки персоналу. Сутність цих методів зводиться до впливу на особистість і колектив для формування у них установок щодо їх трудової діяльності і творчої активності. Для здійснення впливу на окрему особистість використовуються психологічні методи, для впливу на групу, колектив – соціологічні [4, с. 215].

До найбільш важливих результатів застосування психологічних методів можна віднести мінімізацію психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів і т. д.), управління формуванням кар'єри на основі психологічних особливостей кожного співробітника, забезпечення здорового клімату, формування організаційної культури на основі норм поведінки й образу ідеального співробітника. Ця група методів управління використовується для гармонізації взаємовідносин персоналу і встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. Психологічні методи грають важливу роль у роботі з персоналом і відрізняються індивідуальною спрямованістю.

Соціологічні методи дають змогу встановити призначення і місце співробітників у колективі, виявити лідерів, зв'язати мотивацію з результатами трудової діяльності, забезпечити ефективні комунікації. Ця група методів управління представляє собою систему способів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на трудову і соціальну активність персоналу.

Методи соціального управління спрямовані на:

- підвищення соціально-виробничої активності: копіювання лідерів, встановлення стандартів зразкової поведінки;
- підтримання соціальної наступності: конкурси майстерності, привласнення кваліфікаційних відмінностей, святкування початку і завершення великих проектів і завдань;
- моральне стимулювання (індивідуальне і колективне).

Проводячи аналіз методів дослідження, ми виокремили такі методи управління персоналом:

1. Метод декомпозиції кадрів. Припустимо, систему управління персоналом можна поділити на підсистеми і на функції, функції – на процедури, процедури – на операції. Коли відбувся поділ компонентів, потрібно відновити систему управління персоналом в одне ціле, узагальнити те, що було розділено. Це допомагає налагодити роботу працівників.

2. Метод порівнянь дає можливість порівняти ту систему управління персоналом, яка є, з аналоговою системою провідної організації, з тим станом, що є на даному етапі або з минулим періодом.

3. Метод структуризації цілей передбачає кількісне та якісне підтвердження цілей організації в загальному вигляді і цілей системи управління персоналом відповідно до цілей організації.

4. Нормативний метод полягає у використанні системи нормативів, за якого визначаються склад і зміст функцій з управління персоналом.

5. Параметричний метод передбачає визначення функціональних зв'язків між параметрами частин виробничої системи і системи управління персоналом для знаходження ступені їхньої подібності.

6. Метод функціонально-вартісного аналізу передбачає вибір найкращої системи управління персоналом, яка передбачає зменшення витрат і збільшення ефективності.

7. Метод аналогій передбачає розробку стандартних рішень (наприклад, типовий організаційної структури управління персоналом) і встановлення рамок і умов їх застосування.

8. Блоковий метод передбачає з'єднання однотипних блокових рішень з особливими організаційними рішеннями в загальній організаційній системі управління персоналом.

9. Метод творчих нарад полягає в колективному

розгляді групою фахівців і керівників у напрямі розвитку системи управління персоналом.

10. Метод контрольних запитань передбачає завчасно підготовленому списку запитань стимулювати винахідливість пошуку вирішення завдань на вдосконалення системи управління персоналом.

Можна зробити висновок про те, що високий результат і найвища якість управління персоналом буває тоді, коли вся система методів управління персоналом реалізується спільно. Це дає можливість подивитися на об'єкт розвитку в усіх напрямках для досягнення високих результатів підприємства.

Висновки. Проаналізувавши основні методи управління персоналом, важливо розуміти і розглядати управління персоналом як цілу технологію, оскільки вона є однією з ключових напрямів, за допомогою яких буде досягнуто цілі підприємства. Технологія кадрового управління являє собою сукупність прийомів, засобів, форм і методів впливу на співробітників у процесі найму, використання розвитку для отримання найкращих результатів їх трудової діяльності. Проблема вибору ефективного методу управління персоналом на підприємстві для досягнення цілей як підприємства, так і кожного з працівників є однією з найважливіших, і подальші дослідження в даній сфері є надзвичайно актуальними, оскільки в сучасних конкурентних умовах проблема ефективності кадрів посідає чи не найперше місце.

Список літератури:

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : [монографія] / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 229 с.
2. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
3. Друкер П. Менеджмент в XXI веке : [учебное пособие] / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2001. – 272 с.
4. Крушельницька О.В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
5. Марк А. Оценка персонала : [учебное пособие] / А. Марк, Е. Брайан, У. Беккер. – К. : Вильямс, 2007. – 432 с.
6. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом : [учеб.-метод. пособ.] / Г.В. Щекин ; 2-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2003. – 280 с.