

## ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація. Розглянуто особливості сучасного управління персоналом на українських підприємствах. Досліджено та проаналізовано методичні засади управління персоналом. Доведено, що поєднання економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів є умовою ефективного управління персоналом підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены особенности современного управления персоналом на украинских предприятиях. Исследованы и проанализированы методические основы управления персоналом. Доказано, что объединение экономических, административных и социально-психологических методов является условием эффективного управления персоналом предприятия.*

*Annotation. The features of modern human resources management at Ukrainian enterprises are considered. The methodical basement of human resources management is investigated and analyzed. It is proved that the combination of economic, administrative and sociopsychological methods is the prerequisite for effective HR management.*

*Ключові слова: персонал, управління персоналом, методи управління персоналом.*

Управління персоналом є сукупністю прийомів, засобів, форм і методів впливу на співробітників у процесі найму, використання розвитку з метою отримання найкращих результатів їх трудової діяльності. Тому проблема вибору ефективного методу управління персоналом на підприємстві для досягнення цілей як підприємства, так і кожного з працівників є однією з найважливіших.

Проблемам теорії, методики і практики управління персоналом присвячено наукові праці таких закордонних та вітчизняних вчених, як: Кібанов А. Я., Крушельницька О. В., Щокін Г. В., Братченко В. Ф., Шекшня С. В., Козлов Ю. П., Онищук М. О., Луньов А. С., Атаманчук Г. В., Фатхутдінов Р. А., Козлова О. В., Кузнецов І. Д., Родченко В. В., Синк С. Д., Д. Макгрегор та ін.

Метою статті є визначення особливостей використання методів управління персоналом на підприємстві.

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів – способів впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. Такі вчені, як Козлов Ю. М. і Онищук М. О. [1, с. 118] поділяють методи управління на дві групи: прямого та опосередкованого впливу, Луньов А. С. – на три групи: адміністративні, моральні, економічні; Атаманчук Г. В. – на чотири: адміністративні, морально-ідеологічні, соціально-політичні, економічні [2, с. 167]; Козлова О. В., Кузнецов І. Д. розрізняють економічні, організаційно-розпорядчі і соціально-психологічні методи; Щокін Г. В. поділяє методи на дві групи: основні та комплексні [3, с. 96].

У вітчизняній практиці, як правило, використовуються три групи методів – економічні, адміністративні, соціально-психологічні. Вплив економічних методів управління персоналом підприємства здійснюється через матеріальне стимулювання працівників. Метою адміністративних методів управління персоналом є упорядкування функцій управління, обов'язків, прав працівників, регламентація їх діяльності. Вони діють через правові норми й акти – державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, що затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання.

Соціально-психологічні методи управління персоналом ґрунтуються на використанні таких соціальних факторів, як неформальні групи, роль особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби, психологічний клімат, етика поведінки персоналу [4, с. 148].

Порівняльна характеристика цих методів за різними ознаками наведена в табл. 1 [5, с. 152].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методів управління персоналом

Ознаки	Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
1	2	3	4
Мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності об'єктів, що виробляються	Досягнення взаєморозуміння

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Форма власності	Державна	Приватна, Державна	Приватна
Суб'єкт впливу	Колектив, індивід	Індивід	Індивід

-----

Форма впливу	Нормативно-методичні документи	Мотивація	Соціально-психологічні процеси
--------------	--------------------------------	-----------	--------------------------------

Тип оргструктури	Лінійна, Функціональна	Матрична	Проектна
Стиль керівництва	Авторитарний	Змішаний	Демократичний
Тип управлінського рішення	Засновано на чіткому виконанні нормативно-методичних документів та директив	Засновано на моделювання та комплексному обґрунтуванні	Засновано на судженнях, інтуїції, досвіді особи, що приймає рішення
Конкретні методи та засоби управління	1. Формування структури органів управління. 2. Встановлення держзамовлень. 3. Затвердження адміністративних норм та нормативів. 4. Видання наказів та розпоряджень. 5. Підбір та розстановка кадрів. 6. Розробка положень та посадових інструкцій. 7. Стандарти організації	1. Економічний аналіз. 2. Економічне обґрунтування. 3. Планування. 4. Матеріальне стимулювання. 5. Ціноутворення. 6. Податкова система. 7. Економічні норми та нормативи	1. Соціальний аналіз у колективі. 2. Соціальне планування. 3. Участь працівників в управлінні. 4. Соціальний розвиток колективу. 5. Психологічний вплив на працівників. 6. Моральне стимулювання. 7. Стимулювання ініціативи та відповідальності

Наведені в табл. 1 методи необхідно використовувати з урахуванням специфіки конкретної галузі, індивідуальних особливостей керівника, працівників, розмірів підприємства, чисельності персоналу.

Однак наведена класифікація методів управління не повною мірою відображає їх суть. Наприклад, нормативний акт як атрибут адміністративного методу управління, окрім адміністративно-правових, вирішує і соціально-економічні питання, а реалізація нормативного акту вимагає вживання знань у сфері психології. У той же час результати економічного управління найчастіше позначаються або фіксуються в нормативних документах. Економічні питання неправомірно розглядати у відриві від соціальних і, навпаки, соціальні – у відриві від економічних і правових питань. У сучасних умовах господарювання поєднання економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів є умовою ефективного управління персоналом підприємства, оскільки дає можливість керівництву якнайкраще стимулювати своїх співробітників до продуктивної праці.

Зарубіжний досвід управління персоналом підводить основу під нові форми та методи управління. Сучасна концепція управління персоналом визнає цінність людських ресурсів та їх економічну корисність, що передбачає довгострокові інвестиції в людський капітал. Діяльність підприємства спрямована на пошук і створення програм реалізації творчого і продуктивного потенціалу персоналу підприємства. Концепція управління персоналом приходить на зміну звичним концепціям кадрового менеджменту.

Нова концепція управління персоналом має на увазі ускладнення механізмів трудової мотивації, постійне підвищення кваліфікації співробітників, створення системи безперервної професійної освіти, акцент зміщується у бік індивідуальних форм трудової діяльності [6, с. 92].

У рамках інноваційної концепції управління персоналом Фатхутдінов Р. А. в основі класифікації методів управління використовує таку ознаку, як ступінь свободи об'єкта управління у зв'язку з дією на нього суб'єкта. Індивідуум як об'єкт управління може мати такі міри свободи:

- а) обмежену свободу, при якій суб'єкт управління змушує об'єкт виконувати плани або завдання;
- б) мотиваційну свободу, при якій суб'єкт управління повинен знайти обґрунтовані мотиви, спонукаючи об'єкт управління до виконання планів або завдань;
- в) високий ступінь свободи, при якому суб'єкт управління формує метод дії відносно незалежного об'єкта управління, ставлячи основним завданням вивчення психологічного портрета керованої особи [7, с. 382].

Виходячи з розглянутих видів свободи об'єкта, методи управління поділяють на три групи: примушення, спонукання, переконання. Порівняльна характеристика цих методів наведена в табл. 2.

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика сучасних методів управління персоналом**

Ознаки методів управління	Групи методів управління		
	Методи примушення	Методи спонукання	Методи переконання
1	2	3	4
Основа методу	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуації	Адаптивна до особистості
Основні вимоги до суб'єкта при застосуванні методів	Старанність, організованість	Професіоналізм	Психологічна стійкість особистості

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Потреби, на задоволення яких спрямовані методи	Психологічні, забезпечення безпеки	Психологічні	Усі потреби
Переважаючий напрям управляючого впливу	Зверху вниз	Вертикальний	Вертикальний і горизонтальний
Рівень ієрархії управління, де застосовуються методи	Вищий і середній	Вищий, середній і нижчий	Нижчий
Характер управлінської інформації	Якісна, детермінована	Якісна, стохастична	Комплексна
Тип темпераменту суб'єкта управління	Флегматик	Сангвінік	Сангвінік
Тип темпераменту об'єкта	Сангвінік	Флегматик, холерик	Меланхолік

управління (виконавця)			
Конкретні методи та засоби управління	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Державне регулювання економіки.</li> <li>2. Стандартизація та сертифікація.</li> <li>3. Моніторинг екосистеми.</li> <li>4. Нормативно-методичне регулювання системи управління.</li> <li>5. Планування, облік і контроль</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічне стимулювання.</li> <li>2. Аналіз витрат, якості та інших параметрів системи.</li> <li>3. Економіко-математичне моделювання.</li> <li>4. Балансові методи</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Моніторинг соціально-психологічних процесів.</li> <li>2. Моделювання соціально-психологічних процесів.</li> <li>3. Психотехнології.</li> <li>4. Моральне стимулювання</li> </ol>

Наведені в табл. 2 характеристики методів управління є збільшеними, бо відображають пріоритет конкретної ознаки за конкретною групою методів. У практиці управління застосовують різні методи та їх поєднання, та так чи інакше всі ці методи управління органічно доповнюють один одного і знаходяться в постійній динамічній рівновазі.

Таким чином, основу концепції сучасної системи управління персоналом підприємств становить зростаюча роль особистості робітника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати та направляти згідно із завданнями, що стоять перед підприємством. Сучасний процес управління персоналом містить у собі комплекс інноваційних механізмів, організованих навколо взаємодії працівників, активізації творчого й організаційного персоналу, інтеграції його зусиль на досягнення поставлених цілей. Абсорбуючи традиційні світові підходи до управління людськими ресурсами, він розширює існуючі рамки, виводячи управлінські процеси на потенційно новий рівень.

*Наук. керівн. Котельникова Ю. М.*

-----

**Література:** 1. Козлов Ю. М. Научная организация управления и право / Ю. М. Козлов, Е. С. Фролов. – М.: Изд. МГУ, 2006. – 248 с. 2. Атаманчук Г. В. Теория управления / Г. В. Атаманчук. – М.: Омега-Л, 2005. – 301 с. 3. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом : навч.-метод. посібн. / Г. В. Щокін. – К.: МАУП, 1998. – 256 с. 4. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2006. – 336 с. 5. Крушельницька О. В. Управление персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2006. – 296 с. 6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 512 с. 7. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2009. – 448 с. 8. Братченко В. Ф. Управление персоналом организации в современных условиях / В. Ф. Братченко // Персонал. – 2009. – № 3. 9. Родченко В. В. Менеджмент : навч. посібн. / В. В. Родченко, В. О. Новак. – К.: НАУ, 2008. – 400 с.