

## **ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*Досліджено аспекти впливу механізму управління персоналом на конкурентоспроможність підприємств*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, механізм управління персоналом, ринкове середовище, підприємство.

**Постановка проблеми.** Вступ України до СОТ сприяє подальшому розвитку ринкових відносин та загостренню конкуренції між підприємствами. Важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників є впровадження нових концептуальних підходів до управління персоналом. Управління людським ресурсом повинне зводитись до забезпечення основної функції в організаційному процесі підприємства та до активного впливу на розвиток підприємства в майбутньому. В умовах нестабільної економіки недосконалість системи управління трудовим потенціалом на підприємствах негативно позначається на їх ефективності функціонування. У зв'язку з цим особливого значення набуває удосконалення системи управління і в першу чергу, управління персоналом. В умовах постійно зростаючої конкуренції перед підприємствами ставиться завдання завоювання й утримання стійкої конкурентної позиції на ринку, що вимагає формування і реалізації адекватної, гнучкої та науково обґрунтованої стратегії управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень.** Вивченням питань формування механізму управління персоналом займалися відомі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти – І. Ансофф, Ф. Беккер, Д. Богиня, В. Вітвіцький, П. Друкер, П. Іванов, А. Кібанов, А. Колот, М. Малік, Р. Марра, М. Мескон, В. Нижник, М. Поліщук, С. Оддонел, Т. Пітерс, Г. Саймон, Ф. Хедоурі, Є. Ходаківський, Ю. Цал-Цалко, Г. Шмідт. Однак, на сьогоднішній день недостатньо розробленим є прикладний методичний інструментарій управління персоналом, який надав би можливість використати наявні та розвинути потенційні конкурентні переваги кадрового складу підприємства.

**Постановка завдання.** Удосконалення механізму управління персоналом, який би містив комплекс взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств в активному ринковому середовищі.

**Результати досліджень.** Сьогодні ринкова економіка України потребує відкритості та інтеграції у світове співтовариство, що вимагає підвищення конкурентоспроможності підприємств. Найважливішими передумовами забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників є високий кваліфікаційний і освітній рівень персоналу, ступінь адекватності його вимогам, що пропонуються організаційними та технічними умовами функціонування. Дотримання всіх цих вимог призведе до оздоровлення національної економіки України та реального входження в міжнародні економічні структури.

При відсутності чітко відпрацьованого механізму підбору персоналу і добору кадрів підприємства не завжди забезпечують себе саме тими працівниками, які будуть найбільш ефективно працювати на робочих місцях. При прийомі на роботу на сьогоднішній день в Україні основними вимогами є наявність освіти та стажу, а основними методами роботи при доборі - вивчення документів працівника та співбесіди. Такий підхід практично не дає інформації про потенціал працівника, його особисті якості й психологічні особливості, що не дозволяє моделювати процес його подальшої участі в розвитку та підвищенні конкурентоздатності підприємства. Методам оцінки трудового персоналу також

приділяється недостатньо уваги. Оцінка працівників здійснюється вибірково і пов'язується, насамперед, зі змінами в їх посаді.

Керівники підприємств, приймаючи участь у формуванні та розвитку ринкових відносин, повинні приділяти належну увагу стимулюванню працівників до підвищення продуктивності їх праці. Від того, наскільки ефективно впливають різні адміністративні та економічні заходи на інтереси персоналу, залежить спроможність управляти економічними процесами на підприємстві, підвищення ефективності їх функціонування та підвищення конкурентоспроможності.

Головним завданням управління персоналом є формування потрібного рівня мотивації праці, що виражається через стимулювання працівників, шляхом впливу на мотиви поведінки останніх за допомогою його складових. Для того, щоб працівник підвищував продуктивність праці, його робота повинна бути цікава і важлива для нього, як необхідна подія для отримання винагороди. До групи зовнішніх факторів, які в першу чергу спрямовані на задоволення матеріальних потреб працівника, але мало пов'язані із сутнісним змістом роботи, віднесемо матеріальні виплати (стимули) – заробітна плата, премії, дивіденди, а також фактори гігієнічні (фрустатори) – умови роботи, тривалість робочого дня тощо. Фрустатори регулюють трудову поведінку, усуваючи незадоволення, розчарування та інші негативні емоції. Так, наприклад, несприятливі умови роботи можуть викликати у людини прагнення змінити вид діяльності. У такому разі в забезпеченні мотивації величезну роль відіграватиме ліквідація дії негативних факторів виробництва, створення належних умов для роботи. Подібним чином можуть впливати на поведінку і наміри працівників, конфліктні ситуації в групі, напруженість у міжособистісних відносинах, надмірна тривалість робочого дня і т.п. І навпаки, завдяки просуванню по службі, підвищенню престижності професії, створенню привабливого іміджу, комфортним умовам роботи можна забезпечити бажаний мотиваційний ефект [1, с.54]. Необхідно зазначити, мотиви в кожного працівника різні, тому слід розробляти і використовувати ті механізми, що регулюють найкращим чином поведінку працюючих.

Слід відмітити, що при належному рівні стимулів та умов праці мотивація досягає певного ступеня і може зростати, коли в дію вступають фактори внутрішнього змісту мотивації. До таких факторів можна віднести професію, стосунки з товаришами, службове зростання, зміст праці і т.д. З урахуванням цього може розроблятися комплексна модель управління персоналом, створюватись ефективний мотиваційний механізм. Причому недостатнє застосування одних факторів мотивації може частково компенсуватись іншими.

Необхідно підкреслити, що добре налагоджена система управління персоналом дозволить у значній мірі підвищити результативність праці працівників, ефективність виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Незаперечним є той факт, що ефективним стимулюючим фактором управління персоналу є заробітна плата. Але повною мірою вона виконуватиме цю функцію лише коли відповідатиме інтересам працівника і максимально відбиватиме розмір індивідуального трудового внеску [3, с.166]. Заробітна плата повинна задовольняти потреби та інтереси працівника повністю. Одночасно він має знати, які вимоги ставляться перед ним і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог.

При цьому увагу слід акцентувати на тому, що організація оплати праці має ґрунтуватися на принципах заробітної плати працівника залежно від результатів праці. Оплата праці повинна бути безпосередньо пов'язана з підсумками праці. Працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв'язку між матеріальним винагородженням та своєю

працею. В заробітній платі обов'язково повинен бути присутній компонент, який залежить від досягнутих результатів. Застосування на підприємствах матеріальних стимулів, не пов'язаних з результатами праці, може призвести до відволікання коштів, що значно знижуватиме ефективність управління. Ціль управління персоналом – не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Як свідчать дослідження науковців, перебравши на себе права й обов'язки щодо організації оплати праці, більшість керівників підприємств виявилися некомпетентними в питаннях, коли стимулююча функція оплати праці стає не менш актуальним завданням, ніж піднесення її рівня. Зважаючи на те, що основні права й обов'язки щодо організації оплати праці на підприємствах передано державою керівникам, це вимагає змінити концепцію щодо економічної мотивації персоналу. Зміна концепції полягає в тому, щоб замість раніше застосовуваних стандартних, розробити й застосувати на підприємствах диференційні системи оплати й тарифні умови, які б забезпечували прямий зв'язок заробітку з продуктивністю праці. Система управління персоналом має опиратись на нормативно-правову базу за якою повинно здійснюватись державне регулювання мінімального розміру і відсутність верхньої межі рівня оплати праці, що залежить тільки від фінансових можливостей підприємств.

На підприємствах проблему залучення працівників до підвищення їх інтересів в стимулюванні виробничої діяльності можна розглядати через участь у капіталі, що створить умови і підвищить зацікавленість в ефективній діяльності даного підприємства, та участь у прибутках і управлінні за допомогою акцій, що стануть формою, речовим об'єктом реалізації суб'єктивних матеріальних інтересів персоналу.

Водночас, участь у прибутках – як додатковий момент участі в капіталі. Це і участь в розподілі на власність, оскільки дивіденди нараховують на власність (акції, паї), розмір яких залежить від ефективності роботи підприємства (прибутку) [4, с.21]. Хоча виплата дивідендів – це не плата за працю, а плата за капітал, можна констатувати, що вона певною мірою також залежить від плати за працю. Це зумовлено тим, що розмір доходу певним чином залежить від трудового внеску кожного працівника.

Отже, управління персоналом можна вирішити забезпеченням належної мотивації праці на низовому рівні, коли будуть мобілізовані творчі можливості працівника на ефективну роботу через його економічні інтереси як власника й виробника одночасно. Тому одним з основних чинників управління персоналом, стимулювання людей до праці й примноження цінностей є економічний інтерес. З погляду людини – це бажання мати певну власність і завдяки праці або оренді збільшувати її величину.

Не можна відкидати той факт, що чим вища оплата праці, тим і вища ефективність виробництва. Проте, не завжди спостерігається пряма залежність між цими категоріями. При одних і тих же розмірах заробітної плати, вища ефективність виробництва там, де оплата праці виплачується як премія за кращі показники в роботі, за професіоналізм, інновації, що підвищують якість праці і кінцевої продукції [4, с.19]. Працівник повинен розуміти, що премія – це доплата за вчасну ефективну працю, ініціативу, старанність та інше.

Слід наголосити також і на тому, що для того, щоб винагороди стимулювали працівників, заохочували їх у досягненні кінцевих результатів виробництва, то система винагород має базуватись на наступних принципах: форми винагород працівників мають бути конкурентоспроможними відносно інших господарств; механізм стимулювання має бути зорієнтованим на досягнення кінцевих результатів як окремого працівника, так і колективу в цілому; кожен працівник отримує стільки – скільки зробив; частка премій і

додаткових витрат тим більша, чим вищий ранг працівника, що стимулює постійно підвищувати свій рівень.

Працівник повинен знати, скільки він може отримати за саме таку роботу і такої якості. Повинен знати і скільки він може не отримати за неякісні, безрезультатні або запізнілі дії. Винагороди стимулюють інтереси працівників, заохочують їх у підвищенні кінцевих результат виробництва.

Водночас важливе значення у створенні ефективного механізму винагород має чіткий опис трудових функцій працівника. Керівництво повинно розуміти, чого воно хоче від того чи іншого працівника [2, с.285]. Необхідним є опис видів праці для кожного працівника і класифікація робочих місць за ступенем цінності для підприємства. Подальший процес: впровадження системи грошової винагороди персоналу або за фактом досягнення кожного конкретного результату (наприклад, укладення вигідного контракту), або за підсумками періоду. Вирішує, хто результативний, а хто ні, зазвичай сам керівник підприємства. На великих підприємствах – керівник за участю головних спеціалістів та керівників підрозділів. Як результат – працівник, який отримує справедливу винагороду, від початку ставиться до своєї роботи відповідальніше й ініціативніше. Це може стати на підприємстві основою управління персоналом.

Допоміжною формою винагороди персоналу є премії, вони належать до факторів економічної мотивації, які сприяють збільшенню виробництва продукції. Форми і розміри премій залежать від категорії працівників. Зростання обсягів виробництва здійснюється за додаткового обсягу робіт, забезпечення встановленої якості продукції та культури виробництва, у вигляді визначеного відсотка від тарифної ставки або від фактично відпрацьованого часу (нарахування йде на основну заробітну плату). Отже, премія не повинна нараховуватися за результати і діяльність працівників, що є обов'язковими і оплачуються в рамках постійної частини заробітку. Працівник повинен розуміти, що премія – це доплата за вчасну ефективну працю, ініціативу, старанність та інше.

Премії не повинні бути занадто загальними і поширеними, оскільки в протилежному випадку працівники будуть сприймати їх просто як звичайну заробітну плату. Працівники повинні відчувати, що премія залежить від їхніх особистих додаткових зусиль.

Слід звернути увагу на те, що премія як економічний важель, доповнює заробітну плату. Її вплив найбільш активно проявляється тоді, коли вона тісно пов'язується з останньою. Якщо основна заробітна плата стимулює зростання, в більшості випадків, кількісних показників, то премія зацікавлює у покращенні якісних показників, показників кінцевих результатів роботи в цілому [5].

Отже, для того щоб премія на підприємствах забезпечувала певний економічний ефект, необхідно, щоб основні елементи, які характеризують організацію преміювання, були економічно правильно побудовані. Преміювання повинно здійснюватись за перевиконання завдання, дострокове завершення роботи, економію матеріальних ресурсів, досягнення високих показників по виробництву окремих видів продукції, якісне і своєчасне виконання робіт. Таким чином, премія повинна нараховуватись за досягнення високих показників в роботі як кожного окремого працівника, так і певної групи працівників. Одночасно, додаткові зусилля працівників, стимульовані премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій. Виплата премій повинна відбуватись за рахунок коштів підприємства в межах прибутку.

Процедуру винагородження слід проводити в залежності від досягнутих успіхів: на робочих місцях, на святах у колі підприємства та інше. Це дозволяє популяризувати

досягнення в галузі підвищення ефективності праці та її якості, які до цього були непомітними.

Деякі керівники підприємств користуються системою матеріального стимулювання виробничих результатів праці на основі піврічних премій-бонусів. При цьому бонуси нараховуються не за індивідуальними результатами праці персоналу, а за кінцевими піврічними та річними результатами діяльності підприємств, тобто за колективними результатами праці. Управлінський ефект такого стимулювання праці полягає у зацікавленості всього колективу працівників у підвищенні ефективності роботи підприємств в цілому.

Для мотивації високоякісної праці широко застосовуються різні соціальні виплати та пільги. Більшість працівників підприємств отримують такі виплати, пільги та допомогу за рахунок роботодавця: оплачувані додаткові вихідні дні, включаючи обов'язково оплачувані святкові дні; оплачувані особисті свята (дні народження, ювілеї); оплата періодів непрацездатності; роботодавець сплачує внески на пенсійне страхування; усі працівники охоплені страхуванням життя; додаткові пільги: оплачуваний час на обідні перерви, безкоштовні обіди тощо. Отже, важливо в сучасних умовах відновити стимулюючий вплив як основної заробітної плати, яка вважається засобом залучення до праці, так і преміальних та соціальних виплат, які сприяють високопродуктивній праці.

**Висновки.** Формування механізму управління персоналом – проблема невідкладна й потребує якнайшвидшого вдосконалення й пристосування до об'єктивних умов сучасності. Механізм управління відіграє важливу роль в підвищенні продуктивності праці та ефективності функціонування розвитку підприємств. Тільки в цьому випадку можна забезпечити їх конкурентоспроможність та реальне входження в міжнародні економічні структури.

#### **Список використаних джерел:**

1. Завадський І. Фактори мотивації персоналу в менеджменті / І. Завадський, Л. Червінська // Економіка України. – 1999. – №9. – С. 53-59.
2. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
3. Малік М.Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект / М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк. – К.: ННЦ “ІАЕ”, 2005. – 370 с.
4. Малік М.Й. Мотивація виробничої діяльності в аграрній сфері економіки (методологія і організація) / М.Й. Малік. – К.: ІЕА УААН, 1995. – 177 с.
5. Сапельников А. Менеджмент як процес управління підприємством [Електронний ресурс] / А. Сапельников. – Режим доступу: <http://www.compositions.ru/index.phtml?id=8071&from=650/>.

#### **Вольская В.В. Формирование механизма управления персоналом как фактор конкурентоспособности предприятий**

*Исследованы аспекты влияния механизма управления персоналом на конкурентоспособность предприятий.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, механизм управления персоналом, рыночная среда, предприятие.

#### **Volska V.V. The formation mechanism of personnel management as a factor of competitiveness of enterprises.**

*The aspects of the influence of the mechanism of personnel management on the competitiveness of enterprises.*

**Key words: competitiveness, the mechanism of personnel management, market environment, company.**