

## **ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИ РОБОТИ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

*Стаття присвячена методологічним аспектам організації діяльності служби управління персоналом. У статті розглянуто правові, адміністративно-розпорядчі, соціально-економічні та психологічні методи роботи служби управління персоналом, визначено основні завдання служби у забезпеченні формування високопрофесійного та конкурентоспроможного персоналу організації.*

*Статья посвящена методологическим аспектам организации деятельности службы управления персоналом. В статье рассмотрены правовые, административно-распорядительные, социально-экономические и психологические методы работы службы управления персоналом, сформулированы основные задания службы в обеспечении организации высокопрофессиональным и конкурентным персоналом.*

*Article is devoted methodological aspects of the organization of activity of service of human resource management. In article legal, is administrative, social and economic and psychological methods robots of service of human resource management are considered, the basic tasks of service in organization maintenance with the highly professional and competitive personnel are formulated.*

**Ключові слова:** Служба управління персоналом, правові, адміністративно-розпорядчі, соціально-економічні та психологічні методи роботи служби, завдання служби управління персоналом.

**Ключевые слова:** Служба управления персоналом, правовые, административно-распорядительные, социально-экономические и психологические методы работы службы управления персоналом, задания службы управления персоналом.

**Keywords:** Human resource management service, legal, is administrative, social and economic and psychological methods robots of service of human resource management, the task of service of human resource management.

**Вступ.** Досвід роботи провідних українських та закордонних підприємств показує, що формування високопрофесійного кадрового потенціалу є вирішальним чинником ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції на ринку. У зв'язку з цим призначення служби персоналу як провідного структурного підрозділу, що опікується питаннями формування та розвитку персоналу, останніми роками суттєво розширилося.

**Постановка завдання.** Метою даної роботи є розкриття методологічних аспектів організації діяльності служби управління персоналом. Завданнями статті є розгляд правових, адміністративно-розпорядчих, соціально-економічних та психологічних методів роботи служби управління персоналом, визначення основних завдань служби у забезпеченні формування високопрофесійного та конкурентоспроможного персоналу організації.

**Результати дослідження.** Сучасні служби управління персоналом приділяють увагу широкому спектру питань і виконують чимало професійних завдань у системі менеджменту персоналу. Саме на працівників служби покладаються обов'язки пошуку та підбору персоналу, створення умов для постійного зростання

професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, розроблення ефективних систем стимулювання та мотивації праці, контроль за дотриманням трудового законодавства, допомога керівництву у вирішенні трудових конфліктів у колективі, формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату тощо.

Наведемо перелік основних завдань працівників служби управління персоналом, які вони мають виконувати задля забезпечення конкурентоспроможності організації в сучасних умовах економічного розвитку:

1. Забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу організації.

2. Участь у розробленні стратегії розвитку персоналу, прогнозуванні майбутніх потреб у працівниках, визначенні шляхів поновлення персоналу.

3. Проведення аналітичної й організаційної роботи з менеджменту персоналу. Координація діяльності всіх служб та відділів організації зі створення ефективної системи управління персоналом.

4. Удосконалення системи оцінювання персоналу на підставі систематичного та всебічного дослідження професійно-кваліфікаційних, ділових та особистісних якостей працівників, створення умов для їх кар'єрного просування й творчої самореалізації.

5. Перехід від адміністративно-паперових методів управління до науково-обґрунтованих процедур підбору та розподілу персоналу, що вимагає від фахівців служби знань та навичок пошуку, психологічного тестування, соціологічного дослідження та інших сучасних технологій роботи з персоналом.

6. Проведення роботи з удосконалення організаційно-управлінської структури й оптимізації чисельності управлінського персоналу, створення ефективного механізму перебудови та адаптації оргструктури до змін зовнішнього середовища.

7. Широке впровадження прогресивних методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, оскільки на сучасному етапі актуальною є проблема випереджальної підготовки спеціалістів та робітників для освоєння нової техніки та технологій.

8. Організацію системної роботи з керівними кадрами, яка має базуватися на таких організаційних формах як планування ділової кар'єри, ротаційне пересування керівників, навчання на курсах підвищення кваліфікації, стажування на провідних вітчизняних та закордонних підприємствах і компаніях.

9. Упровадження прогресивних систем стимулювання та мотивації праці, які максимально забезпечуватимуть зв'язок між результативністю діяльності працівників та рівнем їх винагороди.

10. Нагляд за дотриманням належних умов праці та відпочинку працівників. Розроблення заходів з удосконалення психофізіологічних, ергономічних та естетичних умов праці та побутового забезпечення на виробництві.

11. Проведення моніторингу рівня дотримання трудової дисципліни, техніки безпеки та правил внутрішнього трудового розпорядку на робочих місцях, визначення причин порушень та розроблення пропозицій щодо їх усунення.

12. Застосування засобів моральної мотивації спрямованої на формування у працівників командного стилю виконання завдань, почуття спільної мети та інтересів, роботи на єдиний результат.

13. Забезпечення стабільності трудового колективу, підвищення трудової й соціальної активності працівників шляхом удосконалення матеріальних, соціально-культурних та морально-психологічних стимулів.

14. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, допомога керівникам структурних підрозділів у вирішенні складних конфліктних ситуацій, подоланні групових та індивідуальних проблем у взаємовідносинах між працівниками.

15. Забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості шляхом працевлаштування та перенавчання вивільнених працівників, надання їм гарантованих законодавством пільг та компенсацій.

16. Створення умов для ефективного виконання співробітниками служби управління персоналом своїх професійних обов'язків, забезпечення служби необхідним технічним обладнанням і сучасним програмним забезпеченням.

17. Проведення роботи з автоматизації й механізації оформлення, ведення та зберігання документації з особового складу, зниження трудомісткості підготовки методичної та облікової документації.

Реалізація перелічених завдань та напрямів роботи служби управління персоналом має базуватися на належному нормативно-правовому, науково-методичному, матеріально-технічному та інформаційному забезпеченні. Адміністрація та керівник служби мають проводити роботу щодо підвищення професійно-кваліфікаційного рівня та авторитету фахівців служби, створювати умови для належного виконання доручених професійних обов'язків.

У своїй діяльності служба управління персоналом має застосовувати різні методи впливу на персонал з метою забезпечення ефективної реалізації кадрової політики. Найважливішими серед таких методів є: *правові, адміністративно-розпорядчі, соціально-економічні та психологічні методи.*

*Правові методи* діяльності служби управління персоналом передбачають, що всі дії фахівців служби щодо наймання, переведення, звільнення працівників, оформлення відпустки, оформлення пенсійного забезпечення, оформлення особливої справи, заповнення трудової книжки та інших документів мають відбуватися у чіткій і суворій відповідності до чинного трудового законодавства України. Жоден працівник не може бути звільнений з роботи з причин, які не передбачені Кодексом законів про працю України. Такі питання, як найм, переведення та звільнення працівників, тривалість та періодичність надання відпусток, розроблення форм та систем оплати праці, охорона праці, оформлення пенсійного забезпечення, пільг та компенсацій працівникам визначаються відповідними законами України і мають вирішуватися в чіткій відповідності з їхніми положеннями.

*Адміністративно-розпорядчі методи* передбачають організацію діяльності служби управління персоналом на підставі комплексу нормативно-правових та організаційно-розпорядчих документів. До цих документів відносять статут підприємства, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, а також накази, розпорядження, рішення, ухвали адміністрації, які розробляються на підставі чинного в Україні законодавства та регламентують найзагальніші питання діяльності організації та її фахівців.

Адміністративно-розпорядчі методи використовують на всіх рівнях управління, вони зорієнтовані на такі мотиви поведінки працівників, як усвідомлення необхідності чіткого розподілу повноважень та посадових обов'язків, регламентацію робочого часу та умов праці, організацію відпочинку, дотримання трудової дисципліни тощо. Застосування на практиці організаційно-розпорядчої документації дає можливість чітко організувати роботу служби управління персоналом, визначити необхідну чисельність співробітників, розподіляти між ними професійні обов'язки та завдання, уникати дублювання повноважень та непродуктивних витрат робочого часу.

*Соціально-економічні методи* спрямовані на використання в діяльності служби управління персоналом не лише адміністративно-розпорядчих, а й економічних аспектів мотивації персоналу до високопродуктивної діяльності. Вони базуються на розробленні та використанні прогресивних систем стимулювання та мотивації праці, участі працівників у розподілі прибутків, формуванні механізму кар'єрного

просування, навчання та підвищення кваліфікації, соціального партнерства. Застосування економічних методів передбачає визначення рівня доходів та посадового статусу працівників згідно з особистим внеском кожного у спільний результат діяльності організації. Фахівці служби управління персоналом беруть безпосередню участь у розробленні положень стосовно оплати праці працівників, формування кадрового резерву, оцінювання персоналу тощо.

Служба управління персоналом має постійно проводити роботу з моніторингу трудового потенціалу організації, яка передбачає пошук молодих перспективних працівників для кадрового резерву на заміщення керівних посад, висунення фахівців, які добре зарекомендували себе, на керівні посади, аналіз професійно-кваліфікаційного рівня з метою розроблення пропозицій щодо навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Суттєвим стимулювальним чинником підвищення продуктивності праці є піклування керівництва про вирішення соціальних проблем працівників. Спеціалісти служби управління персоналом мають брати безпосередню участь у розробленні планів соціально-економічного розвитку трудового колективу. Досвід провідних українських організацій та підприємств свідчить, що питанням соціальних гарантій починають приділяти дедалі більшу увагу. Будівництво житла, баз відпочинку, корпоративне медичне страхування працівників та членів їхніх родин, навчання персоналу за рахунок коштів організації стають прикладами турботи керівництва про соціальний розвиток персоналу та створення умов для високопродуктивної професійної діяльності.

*Психологічні методи* в діяльності служби управління персоналом являють собою комплекс заходів, спрямованих на формування та розвиток професійних та особистісних якостей працівників. До цих заходів належать:

- розроблення вимог щодо впровадження корпоративної культури, формування корпоративних традицій в організації;
- розроблення механізму соціальної та професійної адаптації нових працівників;
- організація діяльності психологічної служби або психолога з метою допомоги працівникам у вирішенні виробничих та особистих проблем;
- розробка та проведення різних форм психологічного тестування з метою виявлення перспективних та здібних працівників у плані кар'єрного просування;
- розроблення систем морального заохочення працівників (нагородження почесними грамотами, подяками, дипломами, святкування урочистих подій, дат, ювілеїв).

Застосування психологічних методів управління персоналом найкраще реалізується через створення соціально-психологічної служби або посади психолога в організаційній структурі кадрової служби. Безумовно, формування такої служби пов'язане з масштабами діяльності, чисельністю персоналу та фінансовими можливостями організації. Проте не останню роль тут відіграють зацікавленість з боку адміністрації та розуміння важливості діяльності психологічної служби для формування сприятливого оточення та налагодження комфортних відносин між співробітниками.

Важливим чинником формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є особистий приклад керівників. Керівники мають бути прикладом у ставленні до виконання власної роботи, виявленні таких особистих рис характеру, як чесність, порядність, повага, доброта, принциповість, відповідальність, відданість справі. Керівники всіх рівнів управління мають демонструвати власну турботу про персонал, намагатись допомагати працівникам у вирішенні виробничих та особистих проблем.

Загальновідомо, що топ-менеджери японських компаній приділяють величезну увагу формуванню корпоративної культури фірми, встановленню власних традицій роботи з персоналом. У цьому сенсі характерним є вислів одного з японських

менеджерів, керівника спільної американо-японської фірми: «Багато іноземців, які відвідують нашу фірму, дивуються, як ми, використовуючи ту саму технологію, те саме обладнання, ту саму сировину, що і в Європі та США, досягаємо вищого рівня якості. Вони не розуміють, що якість створюють не верстати, якість створюють люди» [1, с. 171].

**Висновки.** Формування системи менеджменту персоналу передбачає поєднання й ефективне використання перерахованих методів роботи служби управління персоналом з метою досягнення максимальної продуктивності праці, створення умов розвитку та професійного зростання персоналу, забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності організації на ринку.

### **Література**

1. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента: 2-е изд. — М.: Дело, 1997. — 336 с.

Стаття надійшла до редакції 28.04.2011 р.

УДК 323.2.07.5.

**Коваленко І. Ф.**,  
канд. екон. наук, доц.,  
кафедра управління персоналом та економіки праці,  
**Ільніцький Я. В.**,  
старш. викл., кафедра управління персоналом та економіки праці,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## **СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНОСТІ В УКРАЇНІ**

*У статті розглянуто теоретичні засади соціальної згуртованості та її значення в забезпеченні стійкого розвитку суспільства в умовах організаційних, структурних та фінансово економічних перетворень, а також деякі проблеми її формування у сучасних умовах України.*

*В статье рассмотрены теоретические основы социальной сплоченности и ее значение в обеспечении устойчивого развития общества в условиях организационных, структурных и финансово экономических преобразований, а также некоторые проблемы ее формирования в современных условиях Украины.*

*The article discusses the theoretical foundations of social cohesion and its importance in ensuring sustainable development of society in terms of organizational, structural, financial and economic transformations, as well as some problems of its formation in modern conditions of Ukraine.*

**Ключові слова:** Соціальна згуртованість, соціальна єдність, суспільна свідомість, перманентний негілізм, духовна деградація, інтелектуальна деградація, суспільні цінності.

**Ключевые слова:** Социальная сплоченность, социальное единство, общественное сознание, перманентный негилизм, духовная деградация, интеллектуальная деградация, общественные ценности.

**Keywords:** Social cohesion, social cohesion, social consciousness, permanent nehitizm, spiritual degradation, intellectual degradation, social values.