

## **ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ЕТАПІВ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ**

*Анотація. Досліджено основні етапи управління трудовими ресурсами та механізми їх реалізації в рамках організації, підприємств та установ.*

*Аннотация. Исследованы основные этапы управления трудовыми ресурсами и механизмы их реализации в рамках организаций, предприятий и учреждений.*

*Annotation. Fundamental stages of working resources management and mechanism of its realization in organizations, enterprises and institutions have been studied.*

*Ключові слова: управління, трудові ресурси, кадри.*

Управління трудовими ресурсами є одним із найважливіших аспектів теорії і практики управління, оскільки без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своїх цілей та вижити. Тому дослідження в даному напрямі є дуже актуальними. Дану проблематику вивчали такі провідні фахівці, як А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор. Досі не всі проблеми ефективного управління трудовими ресурсами залишилися визначеними, тому метою даної статті є формування етапів управління трудовими ресурсами.

Конкретна відповідальність за загальне керівництво трудовими ресурсами в установах чи організаціях звичайно покладена на професійно підготовлених робітників відділів кадрів. Для того щоб такі спеціалісти могли активно сприяти реалізації цілей організації, їм потрібні не тільки знання і компетенція у своїй конкретній галузі, але і проінформованість про потреби керівників нижчої ланки. Водночас якщо керівники нижчої ланки не розуміють специфіки управління трудовими ресурсами, його механізму, можливостей і недоліків, то вони не можуть повною мірою скористатися послугами спеціалістів-кадровиків. Тому важливо, щоб усі керівники знали і розуміли засоби і методи управління людьми.

Управління трудовими ресурсами містить у собі такі етапи:

1. Планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах. При визначенні цілей своєї організації керівництво повинно також визначити необхідні для їхнього досягнення ресурси. Потреба в людях – теж здається цілком очевидною. На жаль, найчастіше планування людських ресурсів ведеться неналежним чином або ж йому не приділяється тієї уваги, на яку воно заслуговує.

2. Набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів за усіма посадами. Набір полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, із якого організація відбирає найбільш потрібних для неї робітників. При цьому враховуються такі чинники, як вихід на пенсію, плінність, звільнення у зв'язку з закінченням терміну договору. Набір звичайно ведуть із зовнішніх і внутрішніх джерел.

3. Відбір: оцінка кандидатів і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору. На цьому етапі при управлінні плануванням кадрів керівництво відбирає найбільше підходящих кандидатів із резерву, створеного в ході набору. В більшості випадків вибирати слід людину, що має найкращу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на займаній посаді, а не кандидата, що уявляється найбільш підходящим для просування у службовій діяльності. Для керівних посад, особливо більш високого рівня, головне значення мають навички налагодження міжрегіональних відношень, а також сумісність кандидата з вищими начальниками і з його підпорядкованими. Ефективний відбір кадрів становить одну з форм попереднього контролю якості людських ресурсів.

4. Визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання та збереження службовців. Вид і кількість винагород, запропонованих організацією, мають важливе значення для оцінки якості трудового життя. Багатьма дослідженнями встановлено, що якість виконання роботи й плінність кадрів прямо пов'язані з задоволеністю одержуваною винагородою.

5. Профорієнтація й адаптація: вступ найнятих робітників в організацію і її підрозділи, розвиток у робітників розуміння того, що очікує від нього організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку. Якщо керівництво зацікавлене в успіху робітника на новому робочому місці, воно повинно завжди пам'ятати, що організація – це суспільна система, а кожний робітник – це особистість.

6. Навчання: розробка програм для навчання трудовим навичкам, що вимагаються для ефективного виконання роботи. Організації мають постійну потребу в підвищенні продуктивності праці своїх робітників. Багато організацій при цьому піклуються і про загальну якість трудових ресурсів. Одним із засобів досягнення цієї цілі є набір і відбір найбільше кваліфікованих і здатних нових робітників. Проте цього недостатньо. Керівництво повинно також проводити програми систематичного навчання і підготовки робітників, допомагаючи повному розкриттю їх можливостей в організації.

7. Оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до робітника. Процес контролю передбачає установку стандартів та вимір результатів для визначення відхилення від установлених норм і при необхідності прийняття коригувальних заходів. Оцінка результатів діяльності дозволяє керівництву визначити найбільше видатних робітників і реально підняти рівень їхніх досягнень, переводячи їх на більш привабливі посади.

8. Підвищення, зниження, переведення, звільнення: розробка методів переміщення робітників на посади з більшої або з меншою відповідальністю, розвитку їхнього фахового досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму.

9. Підготування керівних кадрів, управління просуванням у службовій діяльності: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів. На практиці систематичні програми підготовки найбільше часто використовують для того, щоб готувати керівників до просування у службовій діяльності. Для успішного підготування керівних кадрів, як і для навчання взагалі, потрібні ретельний аналіз і планування.

Управління персоналом підприємства в умовах сучасності стає усе більш складним процесом і здобуває яскраво виражений стратегічний характер. Тому в цей час усе більше підприємств та організацій починають розглядати працівників як найцінніший капітал, приділяючи особливу увагу процесу відбору, наймання, навчання, оцінки їхньої діяльності.

Управління персоналом як вид діяльності – це управління живою працею, людьми, найбільш складним і перспективним, потенційно невичерпним ресурсом, який є одним з вирішальних ступенів, що впливає на ефективність діяльності та конкурентоспроможність організації. Кінцева мета процесу управління персоналом в умовах ринкових відносин – максимальне зближення очікувань підприємства (організації) та інтересів працівника, відмова від політики мінімальних вкладень у персонал підприємства і відведення вирішальної ролі системи управління персоналом підприємства у формуванні кадрової політики та механізму її реалізації.

---

**Література:** 1. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібн. / Осовська Г. В., Крушельницька О. В. – К. : Кондор, 2003. – 224 с. 2. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / Травин В. В., Дятлов В. А. – М., 95 с. 3. Шекшля С. В. Управление персоналом современной организации / Шекшля С. В. – М., 1996. 4. Панасюк О. Про соціальний аспект трудових відносин / Панасюк О. // Право України. – 2004. – № 4. – С. 116–121. 5. Паркинсон С. Н. Искусство управления / Паркинсон С. Н., Рустомджи М. К. ; пер. с англ. К. Савельева. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 272 с. 6. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник / Петюх В. М. – К. : КНЕУ, 2000. – 124 с.