

УДК: 338.47

DOI: 10.31673/2415-8089.2018.042025

Лазоренко Л.В., д.е.н, доц.,  
Державний університет  
телекомунікацій

## МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ ЗВ'ЯЗКУ

*Проаналізовано основні методи управління та оцінки людських ресурсів підприємств зв'язку. Досліджено специфіку використання методів управління та оцінки людських ресурсів підприємств зв'язку. Визначено основні методи управління та оцінки людських ресурсів, що використовуються для підприємств зв'язку. Розкрито основні проблеми та перспективи розвитку управління та оцінки людських ресурсів підприємств зв'язку. Окреслено роль діяльності кадрової служби підприємств зв'язку.*

**Ключові слова:** підприємства зв'язку, людські ресурси, методи управління та оцінки, персонал, класифікація

**Постановка проблеми.** Людські ресурси – найцінніше багатство будь-якого суспільства, процвітання якого можливе лише при створенні відповідних умов для формування, відтворення та подальшого розвитку і використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожного з суб'єктів. Специфіка поняття “людські ресурси” полягає в тому, що люди наділені інтелектом, тобто їхня реакція на зовнішній вплив емоційно осмислена, а не механічна; люди здатні до постійного удосконалювання і розвитку, що є довготерміновим джерелом ефективності суспільства; вибираючи певний вид діяльності, люди ставлять перед собою певні цілі.

Тому дуже важливо підібрати саме ті методи управління людськими ресурсами на підприємстві, які б давали максимальну користь кожному з учаснику процесу трудової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження методів управління та оцінки людських ресурсів присвячені роботи багатьох вітчизняних і закордонних вчених: А. Маслоу, Л. Ерхард, П. Друкер, Є.П. Ільїн, Б. Маліновський, Е. Лоулер, Б. Скіннер.

Проте розроблені методи управління та оцінки людських ресурсів не повною мірою відповідають сучасним вимогам і умовам діяльності персоналу підприємств в галузі телекомунікацій, оскільки не завжди враховують специфіку галузі, що й обумовлює актуальність досліджень.

**Мета дослідження.** Метою даного дослідження є визначення методів та оцінки людських ресурсів підприємств зв'язку за сучасних умов діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Методологія управління людськими ресурсами припускає розгляд сутності персоналу підприємства як специфічного об'єкту управління, процесу формування поведінки індивідів, відповідного до мети і завдань підприємства, стилю і принципів керування.

Таким чином, управління людськими ресурсами переслідує наступні цілі:

- 1) допомога підприємству у досягненні її стратегічних цілей і тактичних завдань;
- 2) забезпечення підприємства висококваліфікованими й зацікавленими в її ефективності працівниками;

- 3) управління працівниками з максимальним використанням їх майстерності та можливостей;
- 4) забезпечення реалізації цілей працівників завдяки роботі в даному підприємстві;
- 5) надання можливостей побудови кар'єрного зростання й підвищення професіоналізму для робітників;
- 6) сприяння прагненню до максимального задоволення персоналу своєю роботою, до найбільш повного самовираження;
- 7) допомога у побудові та збереженні сприятливого морального клімату в колективі.

Ці положення можуть доповнюватись і розширятись залежно від верифікації завдань, які повинні виконуватись у певний час.

Методи управління людськими ресурсами так як і управління персоналом можна класифікувати за різними ознаками.

Більш докладна класифікація методів за цим критерієм дозволяє побудувати технологічний ланцюжок всього циклу роботи з персоналом. За цією ознакою також виділяють і конкретизують методи найму, набору і відбору персоналу; його ділової оцінки; соціалізації, професійної орієнтації та трудової адаптації; мотивації трудової діяльності персоналу; організації систем навчання; управління конфліктами і стресами, безпекою персоналу; організації праці персоналу; побудову ділової кар'єри, а також вивільнення персоналу [1, с. 238].

Таким чином, всі методи управління людськими ресурсами, незалежно від критеріїв класифікації, являють собою специфічний вид діяльності зі здійснення впливу на співробітників. Варіюватися вони можуть у залежності від поточних завдань підприємства, його підприємницької структури, стилю керівництва тощо. Але найбільш розповсюдженою є ідентифікація методів управління людськими ресурсами на адміністративні, економічні й соціально-психологічні.

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні і стягненнях і відомі в історії як «методи батога». Економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів і за способами дії відомі як «методи пряника». [1, с. 256].

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися на певному підприємстві, на культуру трудової діяльності. Ці методи відрізняє прямий характер впливу: будь регламентує і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління. Економічні та соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів і важко визначити силу їх впливу на кінцевий ефект [1, с. 257].

Адміністративні методи базуються на відносинах єдиноначальності, дисципліни і відповідальності, здійснюються у формі підприємницького та розпорядчого впливу. Підприємницький вплив направлено на організацію процесу виробництва та управління та включає підприємницьке регламентування, підприємницьке нормування та організаційно-методичне інструктування.

У межах економічних методів управління людськими ресурсами техніко-економічне планування є найважливішим, так як синтезує в собі всі економічні методи управління та визначає програму діяльності підприємства. Потужний важіль при цьому – ціни на продукцію, які впливають на розмір прибутку. Керівництво повинно забезпечувати зростання прибутку за рахунок зниження собівартості виробів й підвищення продуктивності праці. Тому треба сформулювати чітку систему матеріального стимулювання, яка буде запорукою для виявлення й задіяння резервів зниження собівартості і підвищення результатів по збільшенню якості та

кількості продукції і послуг.

Так, С. Стрехова, розглядаючи методи управління людськими ресурсами як основний елемент систем управління персоналом, виділяє в їх складі окремо методи і методики організації праці та заробітної плати. Це підкреслює значущість матеріального стимулювання у вигляді заробітної плати в рамках економічних методів управління [2, с. 228].

Для ідентифікації соціально-психологічних методів слід зазначити: соціологічні методи, спрямовані на групи людей і їх взаємодію в процесі трудової діяльності; психологічні ж методи націлені на вплив на особистість конкретної людини. Специфіка цих методів полягає у значній частці використання неформальних факторів, інтересів особистості, групи, колективу в процесі керування персоналом. Тому вони дають науковий інструментарій в роботі з персоналом для успіху процедур підбору, оцінки, розміщення, ротатії та навчання працівників [2, с. 232].

Проблема визначення основних методів у роботі з персоналом та найбільш успішного їх поєднання є першочерговою для будь-якого сучасного підприємства. Адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу – вони обов'язкові для виконання, не припускають свободи вибору працівників і передбачають санкції за невиконання розпоряджень. Економічним і соціально-психологічним методам притаманний непрямий характер впливу, відсутність чітко визначеного часу й чітко означеного впливу. Вони припускають, у певних межах, свободу індивідуального вибору характеру дій і поведінки, багато у чому залежать від індивідуальних особливостей працівників. Точно встановити силу й кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко. Однак, у цілому, дані способи управління людськими ресурсами, особливо економічні, займають провідне місце в управлінні людськими ресурсами, виступаючи своєрідним фундаментом управлінського впливу.

Логічним є висновок, що всі методи управління людськими ресурсами взаємозалежні й використовуються в комплексі. Наприклад, адміністративні методи необхідні для правильної координації діяльності підприємства в цілому та його підрозділів. Організаційно-розпорядчі методи передбачають однозначність дій керівника, продиктованих наказом, розпорядженням або нормативним актом для спрямованого впливу на персонал. Мистецтво ж успішного менеджера полягає в тому, щоб визначити правильну, а точніше оптимальну комбінацію адміністративних і економічних методів управління людськими ресурсами.

Соціально-психологічні методи, відрізняючись від зазначених вище, несуть у собі деяку частку суб'єктивізму. Створення у трудовому колективі такої ситуації, яка орієнтує кожного працівника на розкриття всіх своїх потенційних можливостей, і, тим самим, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства – це і визначає ціль цих методів управління. Соціально-психологічні методи, в першу чергу, передбачають вивчення керівництвом соціальних і психологічних умов праці у трудових колективах, їх впливу на стан особистості, а через неї – на результати спільної діяльності. Тому для забезпечення ефективної взаємодії з працівниками, в управлінні слід керуватись законами соціології та психології [1, с. 262].

Однак, на наш погляд, такий поділ достатньо умовний, тому що на підприємствах кожен працівник діє не в ізольованому просторі, а в групі різних по психологічному складу людей. Тому ефективне управління людськими ресурсами, до складу яких входять високорозвинені особистості, припускає знання як соціологічних, так і психологічних методів і прийомів управління.

До соціально-психологічних методів в сучасних підприємствах, зазвичай, відносять: моральне заохочення, соціальне планування, переконання, вплив, особистий приклад, регулювання міжособистісних і міжгрупових відносин, створення морального клімату в колективі. При цьому соціологічні методи працюють через «думку колективу», а психологічні – через «метод переконання». Соціологічні методи грають важливу роль в управлінні персоналом,

вони дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, зв'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і розв'язання конфліктів в колективі.

Постановку соціальних цілей і критеріїв, розробку соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, потреба в житлі, умови праці тощо) і планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів забезпечує соціальне планування.

Соціологічні методи управління людськими ресурсами, будучи науковим інструментарієм в роботі з персоналом, надають необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки і навчання персоналу і дозволяють обґрунтовано приймати кадрові рішення. Анкетування дозволяє збирати необхідну інформацію шляхом масового опитування людей за допомогою спеціальних анкет. Інтерв'ювання передбачає підготовку до бесіди сценарію (програми), потім - в ході діалогу зі співрозмовником-отримання необхідної інформації. Інтерв'ю - ідеальний варіант бесіди з керівником, політичним або державним діячем - вимагає високої кваліфікації інтерв'юера та значного часу [3, с. 48].

Соціометричний метод незамінний при аналізі ділових і дружніх взаємозв'язків в колективі, коли на основі анкетування співробітників будується матриця переважних контактів між людьми, яка також показує і неформальних лідерів у колективі.

Метод спостереження дозволяє виявити якості співробітників, які часом виявляються лише в неформальній обстановці або крайніх життєвих ситуаціях (аварія, бійка, стихійне лихо). Співбесіда є поширеним методом при ділових переговорах, прийомі на роботу, виховних заходах, коли в неформальній бесіді вирішуються невеликі кадрові завдання [4, с. 112].

Психологічні методи грають важливу роль в роботі з персоналом, так як спрямовані на конкретну особу робітника або службовця і, як правило, строго персоніфіковані і індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, її особистості, інтелекту, образів і поведінки, з тим щоб направити внутрішній потенціал людини на рішення конкретних завдань підприємства.

Психологічне планування складає новий напрям в роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу підприємства. Воно виходить з необхідності концепції всебічного розвитку особистості, усунення негативних тенденцій деградації відсталі частини трудового колективу. Психологічне планування припускає постановку цілей розвитку і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів. Доцільно, щоб психологічне планування виконувала професійна психологічна служба підприємства, що складається з соціальних психологів.

До найбільш важливих результатів психологічного планування слід віднести: формування підрозділів ("команд") на основі психологічної відповідності співробітників; комфортний психологічний клімат в колективі: формування особистої мотивації людей виходячи з філософії підприємства; мінімізацію психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів, роздратування); розробку службової кар'єри на основі психологічної орієнтації працівників; зростання інтелектуальних здібностей членів колективу і рівня їх знань, формування корпоративної культури на основі норм поведінки та образів ідеальних співробітників.

Не слід залишати поза увагою і методи оцінки персоналу як складові методів управління людськими ресурсами. До основних з них можна віднести метод 360<sup>0</sup>, метод соціологічних опитувань, експертний метод, рейтинговий метод, метод кваліметричної оцінки, атестація.

Найбільш поширений сьогодні метод оцінки – метод «360°» [5, с. 367]. Оцінка «360°» – це систематичний збір даних про показники праці окремого робітника або групи, що отримані від зацікавлених осіб та використання зворотного зв'язку (рис. 1).

Логічним обґрунтуванням застосування цього методу є те, що оцінка «360°»:

– дозволяє підприємству усвідомити, наскільки важлива узгодженість між поведінкою керівника, поведінкою працівника, результатами діяльності підрозділу та очікуванням споживача;

– визнає складність управління і цінність інформації, що надходить із різних джерел, при цьому оцінюються не тільки професіональні, але й лідерські якості працівника;

– дозволяє розробити план розвитку працівника щодо його професійних, управлінських та лідерських компетенцій, його максимальної інтеграції в організацію, що, безперечно, впливає на підвищення як задоволеності працівника, так і ефективності діяльності підприємства [5, с. 272].



Рис. 1. Модель оцінки «360°»

**Висновки.** Необхідно визнати, що серед усіх методів немає єдиного правильного та універсального. Для підприємства, яке хоче об'єктивно оцінити свою ділову репутацію, варто формувати систему кількісних якісних параметрів, що підлягають оцінюванню із використанням як кількісних, так і якісних методів.

В даний час підприємства зв'язку стали приділяти особливу увагу проблемам розвитку персоналу. Це пов'язано з тим, що соціально-економічні протиріччя, які накопичуються у суспільстві, знаходять вираження в незадоволеності зайнятого населення працею, у відсутності професійного росту, у невідповідній оплаті праці за фактичними її результатами, а часом просто у звільненні працівників, що поповнюють армію безробітних. Кадрові менеджери сьогодні покликані володіти методикою роботи з персоналом, кваліфіковано проводити добір і адаптацію працівників.

### Список використаної літератури

1. Балабанова Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ВД Професіонал, 2006. 511 с.
2. Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №6. С. 225–233.
3. Травин В. В. Мотивационный менеджмент. Москва: Дело, 2010. 96 с.
4. Венсин В.Р. Менеджмент персонала. Москва: ЮНИТИ-М, 2003. 300с.
5. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: практическое пособие кадровика. Москва: Экономика, 2003. 701 с.

**REFERENCES**

1. Balabanova, L. (2006) *Upravlinnya personalom*. [HR-Management]. Kyiv: Profecional.
2. Strehova, S.V. (2012) *Vzaemozvyazok i vzaemoobumovlenist elementiv systemy upravlinnya personalom*. [Connection and interconditionality elements of system of HR-management]. *Actual problems of economy* (6). 225-233.
3. Travin, V.V. (2010) *Motyvacionnyi menedgment*. [Motivation Management]. Moscow: Delo.
4. Vensin, V.R. (2003) *Manadgmant personala*. [HR-Maanagement]. Moscow: UNITI-M.
5. Anisimov, V. M. (2003) *Kadrovaya slujba I upravlennie personalom organizacii*. [Skilled service and hr-management of organization]. Moscow: Economics.

**ЛАЗОРЕНКО ЛАРИСА ВИТАЛЬЕВНА. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ И ОЦЕНКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЙ СВЯЗИ.** Проанализированы основные методы управления и оценки человеческих ресурсов предприятий связи. Исследована специфика использования методов управления и оценки человеческих ресурсов предприятий связи. Определены основные методы управления и оценки человеческих ресурсов, которые используются для предприятий связи. Раскрыты основные проблемы и перспективы развития управления и оценки человеческих ресурсов предприятий связи. Очерчена роль деятельности кадровой службы предприятий связи.

**Ключевые слова:** предприятия связи, человеческие ресурсы, методы управления и оценки, персонал, классификация

**LAZORENKO LARYSA. METHODS OF MANAGEMENT AND ESTIMATION OF HUMAN RESOURCES OF ENTERPRISES OF CONNECTION.** The basic methods of management and estimation of human resources of enterprises of connection are analysed. The specific of the using of methods of management and estimation of human resources of enterprises of connection is investigational. The basic methods of management and estimation of human resources that is used for the enterprises of connection are certain. Basic problems and prospects of development of management and estimation of human resources of enterprises of connection are exposed. The role of activity of skilled service of enterprises of connection is outlined.

**Keywords:** enterprises of connection, human resources, methods of management and estimation, personnel, classification