

Одеська національна академія зв'язку ім.О.С.Попова
Науково-дослідний інститут
інфокомунікацій ОНАЗ ім.О.С.Попова

**Визначення ролі і впливу
людських ресурсів на
планування бізнес-процесів в
управлінні підприємством**

*Матеріали науково-практичного семінару
м. Львів, 15 грудня 2015*

*Друкується відповідно до розпорядження
Науково-дослідного інституту інфокомунікацій
від 16.01.2016 № 1*

Визначення ролі і впливу людських ресурсів на планування бізнес-процесів в управлінні підприємством : матеріали наук.-практ. семінару (м. Львів, 15 груд. 2015р.) / МОН України, Наук.-досл. ін.-т інфокомунікацій. – Л. : НДІІ, 2016. – 26с.

У збірці опубліковано результати досліджень працівників Науково-дослідного інституту інфокомунікацій, викладачів та студентів Львівського науково-навчально-виробничого центру Одеської національної академії зв'язку ім.О.С.Попова. На семінарі розглянуто питання планування бізнес-процесів, актуальних завдань управління підприємством, визначення та ролі людських ресурсів, врахування особистісних характеристик персоналу.

Матеріали викладені в авторській редакції з незначними коректорськими правками. Відповідальність за точність поданих фактів, цитат, цифр і прізвищ несуть автори.

Зміст

Білоус Уляна Степанівна, Валеева Вікторія Анатоліївна ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	4
Цюприк Галина Василівна РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ	9
Фем'як Степан Богданович ЛІДЕРСТВО ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ У ПЛАНУВАННІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	13
Гавва Ольга Вікторівна, П'ятничко Тетяна Василівна СУТЬ ПЛАНУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	17
Височанська Оксана Михайлівна ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ІНФОРМАЦІЙНОГО СПРИЙНЯТТЯ	23

УДК 159.9.072

**Білоус Уляна Степанівна,
Валеева Вікторія Анатоліївна**
студенти групи СПЗЛв-41, Львівський ННВЦ

ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

***Анотація.** У статті розглянуті та узагальнені методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємства виробничої сфери. Здійснено обґрунтування важливості інтеграції в бізнес-процеси управління підприємством системи оперативно-календарного планування.*

***Ключові слова:** бізнес-процес, управління, календарне планування, оперативно-календарне планування.*

Постановка проблеми. Сучасні умови як дрібного, так і середнього або великого виробництва вимагають таких моделей управління, які дозволяють своєчасно реагувати на всі виникаючі події різного плану [1]. Ці події можуть виникати як всередині підприємства, так і поза його межами, що збільшує роль різних моделей управління і особливо їх програмно-інформаційний бік. Серед моделей управління особливий інтерес викликає процесно-орієнтований підхід до управління на основі бізнес-процесів [5]. Ця парадигма розвивається досить давно, але знайшла ще слабе віддзеркалення в реальній роботі вітчизняних виробничих компаній. Основний напрямок автоматизації, яке реалізується за допомогою бізнес-процесів, є документообіг і розрахунок економічних показників. Питання управління саме виробництвом відносяться лише до теоретичних досліджень і окремих додатків. Слід зазначити, що методи управління виробництвом необхідно перебудувати з функціонального на процесний, що вимагає часу і ресурсів, але в підсумку призводить до контрольованого розвитку підприємства. Процесний підхід формує цілі розвитку виробництва. Поряд з поліпшенням ефективності планових рішень усе більше жорсткими стають вимоги до скорочення строків їхнього вироблення, підвищенню оперативності й гнучкості управління. Саме оперативно-виробниче планування, виконуючи свою основну функцію – регулювання виконання виробничого завдання, здійснює встановлення й підтримку кількісних співвідношень між процесами виготовлення продукції, забезпечуючи ритмічність, своєчасність і мінімальність витрат на виробництво.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові праці з дослідження планування бізнес-процесів в управлінні підприємством досить чисельні. Й. Беккер, А. Берн, Р. Богашевські, Л. Вілков, В. Єлиферов, Я. Миколайчука, Н. Чумаченька, В. Таратухіна, К. Цайнінгер. Але вчені не приділяли увагу вибору системи управління, зокрема фрагментарними є розробки щодо використання теоретичних аспектів управління бізнес-процесами в оперативному управлінні на основі оперативно-календарного планування, для виробничих підприємств, що ґрунтуються на її особливих характеристиках.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасні елементи планування бізнес-процесів, особливо в оперативному функціонуванні мають досить слабкі позиції в управлінні підприємством. Саме цей напрямок є предметом наших досліджень і відображено в даній статті. Інтеграція в бізнес-процеси управління підприємством систему оперативно-календарного планування помітно підвищить оперативність прийняття управлінських рішень і, як наслідок, збільшить ефективність системи управління підприємством в цілому.

Операційний досвід показує, що відсутність планів на підприємстві супроводжується коливаннями, помилковими маневрами, несвоєчасною зміною орієнтації, в свою чергу, є причиною важкого фінансово-економічного становища аж до банкрутства. Оперативно-календарне планування є продовженням і, в свою чергу, логічним завершенням внутрішньовиробничого плану. Пояснюється це тим, що сформована виробнича програма повинна мати відповідну деталізацію в часі і доведена відповідним виконавцям, тобто йде мова про конкретизацію програми в просторі і в часі. Даний вид планування полягає в розробці планів роботи підприємства в цілому і окремих його частин (цехів, технологічних установок) на короткі відрізки часу (декади, добу, зміни) і в повсякденному контролі за ходом виконання плану. Найважливіше завдання оперативно-календарного планування - забезпечення ритмічної роботи окремих ділянок і підприємства в цілому. Проблеми оперативно-календарного планування на підприємствах полягає в недостатній методичній опрацюванні процедури даного питання при різноманітності галузевих особливостей.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів процесного підходу в бізнес-плануванні на основі системи оперативно-календарного планування.

Виклад основного матеріалу. Планування діяльності розглядається як найбільш важлива функція менеджменту [1-5]. У ринковій економіці, яка орієнтує кожного виробника і підприємця на

максимально ефективно використання власних ресурсів і отримання найбільшого доходу, нові функції набуває внутрішньогосподарське або внутрішньофірмове планування діяльності. Планування покликане гарантувати не тільки випуск продукції, що користується високим попитом, але й забезпечити всі необхідні економічні ресурси, а також сприяти їх найбільш ефективному і повному використанню і досягненню можливого обсягу виробництва товарів, виконання робіт і надання послуг, що користуються попитом на ринку. А це, у свою чергу, передбачає раціональне функціонування виробничої програми [5, с. 11].

Сформована на кожному етапі планування виробнича програма підприємства повинна бути деталізована у часі та доведена до конкретних виробничих підрозділів на етапі оперативно-календарного планування. Оперативно-календарне планування передбачає уточнення, коригування та конкретизацію установленої програми по випуску продукції у вигляді робочих завдань, запуску виробів у відповідності з замовленнями та термінами їх виконання, графіків передачі напівфабрикатів, формування транспортних партій, завдання цехам, потокам, дільницям, робочим місцям по випуску в короткі проміжки часу (місяць, декаду, неділь, зміну час) [3, с.144]. Крім того, оперативне-календарне планування передбачає здійснення необхідної оперативної підготовки виробництва, щоденного контролю виконання завдання, оперативне усунення виникаючих відхилень від наміченого плану.

Таким чином, оперативне управління – це система, яка складається з оперативно-календарного планування та регулювання (диспетчерування) виробництва, включає комплекс методів, організаційних форм і техніко-економічних розрахунків по доведенню до кожного виконавця та забезпеченню виконання виробничого завдання підприємства (рис. 1).

Система оперативного планування виробництва – це сукупність різних методик та технологій планової роботи, що характеризується ступенем централізації, об'єктом регулювання, складом календарно-планових показників, порядком обліку й руху продукції та оформленням облікової документації. Ця система являє собою сукупність методів та способів розрахунку основних планово-організаційних показників, які необхідні для регулювання ходу процесу виробництва та споживання то варів і послуг з метою досягнення запланованих ринкових результатів при мінімальних витратах економічних ресурсів і робочого часу.

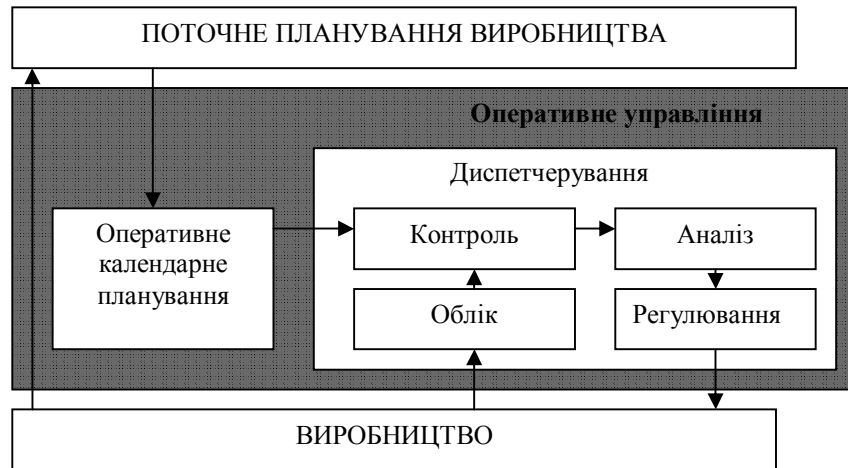


Рисунок 1 - Схема організації оперативного управління виробництвом [4].

Оперативно-календарне планування передбачає уточнення, коригування та конкретизацію установленної програми по випуску продукції у вигляді робочих завдань, запуску виробів у відповідності з замовленнями та термінами їх виконання, графіків передачі напівфабрикатів, формування транспортних партій, завдання цехам, потокам, дільницям, робочим місцям по випуску в короткі проміжки часу (місяць, декаду, недінь, зміну час).

Оскільки на сьогодні процеси планування операційної діяльності виробничих підприємств часто автоматизовані, пропонуємо розширення застосовуваних моделей та методів в системі оперативно-календарного планування. Так, основним методом, що може використовуватись є діаграма Ганта - наочне джерело проектної інформації: які роботи є критичними, а які – некритичними; який запас часу мають некритичні роботи [2, с. 63].

Позитивні риси діаграми Ганта: легко будується і прочитується; дозволяє наочно подати перебіг виконання робіт за проектом; дає змогу легше зрозуміти ідею запасу часу і його використання; є передумовою календарного планування потреб у ресурсах; є умовою визначення грошових потоків; є прекрасним засобом планування і контролю; може бути використана для взаємопов'язування і поширення інформації; є ключовим документом у процесі прийняття рішень. Побудуємо діаграму Ганта, відповідно наступних даних (табл. 1).

Календарне планування охоплює не тільки визначення календарних термінів виконання робіт, узгодження їх із наявними ресурсами, а й календарне планування витрат, або бюджету, з метою подальшого контролю їх і прийняття відповідних рішень.

Таблиця 1 Вихідні дані для побудови діаграми Ганта

Завдання	Характеристика робіт за інноваційним проектом	Початок	Тривалість, тижні
Завдання 1	Розробка та виготовлення проекту	0	21
Завдання 2	Перевірка й утвердження проекту	21	5
Завдання 3	Вибір обладнання	26	7
Завдання 4	Тестування (випробування) оперативних даних	28	2
Завдання 5	Придбання і встановлення обладнання	33	5
Завдання 6	Розробка технології	41	8
Завдання 7	Завершення розробки, узгодження і затвердження необхідної документації, звітів тощо.	43	2

Діаграма буде виглядати наступним чином (рис.2).

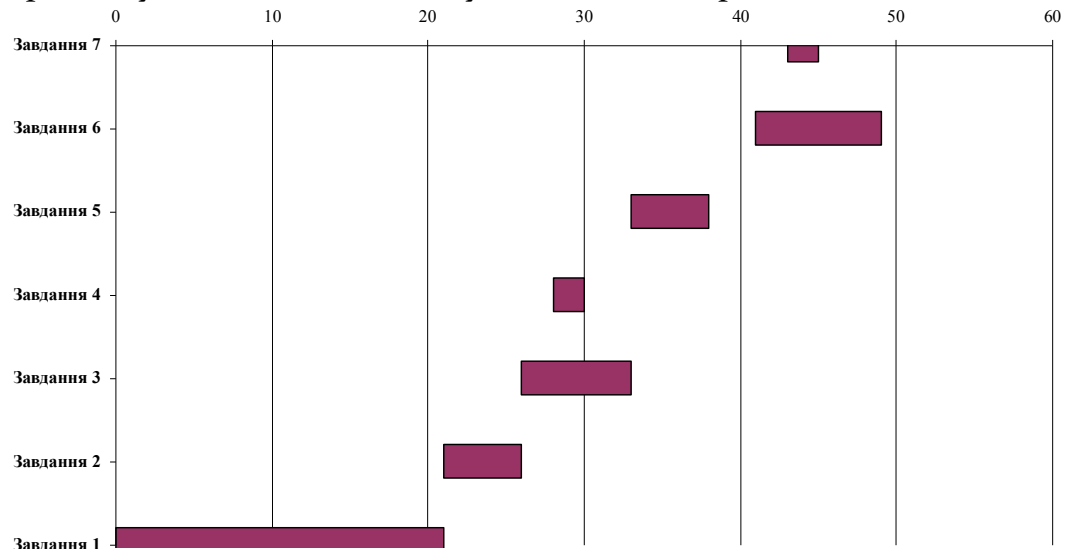


Рис.2. Діаграма Ганта

Висновки і пропозиції. Отже, за результатами проведеного дослідження відмітимо про важливість планування бізнес-процесів підприємства. Вагому роль в даному напрямі належить задіяння системи оперативно-календарного планування, до якої відносяться календарні планування продукції і диспетчеризація планів, тощо. Основною метою оперативно-календарного планування на виробничих підприємствах є забезпечення злагодженої, безперервної роботи всіх виробничих ланок підприємства, рівномірного та ритмічного ходу технологічного процесу при виготовленні і випуску заданого асортименту виробів в установлених обсягах та термінах, при максимальному використанні виробничих потужностей, завантаженні устаткування та виробничих площ, повному використанні всіх виробничих ресурсів. В напрямку поліпшення системи оперативно-календарного планування пропонуємо наступне:

- нарощувати ефективність роботи аналітичних служб з засобами сучасних новітніх технології та автоматизованих систем управління;

- розробити та впровадити інноваційну диспетчерську службу, що буде здійснювати моніторинг та контроль системи оперативного-календарного планування;
- розробити та використовувати відповідні методи оперативного-календарного планування в системі операційної діяльності підприємства (діаграма Ганта, метод точно-вчасно, що дозволить забезпечити загальний контроль якості; стабільність і ритмічність виконання виробничого графіка; шляхом розроблення "ступеневого графіка", організувати постійну роботу із постачальниками з наступних питань; забезпечувати скорочення матеріальних запасів; удосконалювати процес розроблення виробу).

Література.

1. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства [текст]: навч. посіб. / Бурик А.Ф., Світовий О. М., Мачушенко О. Г та інш. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 260 с.
2. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами. / С.Ковтун. – Х.: Фактор, 2005. – 340 с.
3. Миколайчук Я. Оперативно-виробниче планування в системі управління підприємством / Я. Миколайчук // Економічний аналіз, 2011. – Вип. 9. Ч.2. – С.319-322.
4. Організація виробництва: Навч. посіб. / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, А.С. Старовірець, В.Я. Чевганова. – К.: Лібра, 2009. – 336 с.
5. Чумаченко Н.Т. Планирование деятельности промышленных предприятия / Н.Т. Чумаченко // Вісник Хмельницького національного університету, Економічні науки, 2008. – № 5, частина 2, том 1. – С. 11-15.

Одержано 17.12.2015

УДК 159.9

Цюприк Галина Василівна
студент групи СПЗЛв-41, Львівський ННВЦ

РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

***Анотація.** Розглядається роль планування людських ресурсів, що визначає які людські ресурси необхідні організації для досягнення її стратегічних цілей. На вплив ти на бізнес-стратегію, привертаючи увагу до того, як ефективніше розвивати і розміщувати працівників, щоб досягти цілей бізнесу в цілому, а також може вказувати на проблеми, які, можливо, доведеться вирішувати, щоб забезпечити*

наявність необхідних співробітників та їх корисність.

Ключові слова: *планування людських ресурсів, кадрове планування.*

Постанова проблеми. Під плануванням людських ресурсів сьогодні розуміється визначення коли, де, скільки, якої кваліфікації, за якою ціною будуть потрібні організації співробітники для реалізації її завдань. Основне завдання планування людських ресурсів (у вузькому значенні) складається в забезпеченні реалізації планів організації з точки зору людського фактора – трудівників: їх чисельності, кваліфікації, продуктивності, витрат на них [1]. Не досконале планування людських ресурсів дорого обходиться організаціям і може привести до втрат цінних ресурсів. У той же час ефективно планування людських ресурсів позитивно впливає на результати організації завдяки: оптимізації використання персоналу, удосконалення процесу прийому на роботу, організація професійного навчання [2].

Аналіз основних досліджень і публікацій. Планування людських ресурсів визначає, які людські ресурси необхідні організації для досягнення її стратегічних цілей. Як пишуть Д. Балла і Скотт (Bulla and Scott, 1994), це «процес виявлення потреби організації в людських ресурсах і складання планів щодо задоволення цих потреб».

Планування людських ресурсів інтерпретує стратегічні бізнес-плани з точки зору вимог до людей. Але воно може і впливати на бізнес-стратегію, привертаючи увагу до того, як ефективніше розвивати і розміщувати працівників, щоб досягти цілей бізнесу в цілому, а також може вказувати на проблеми, які, можливо, доведеться вирішувати, щоб забезпечити наявність необхідних співробітників та їх корисність. Як вказує Квін Милз (Quinn Mills, 1983), планування людських ресурсів - це «процес прийняття рішень, який об'єднує три важливих виду діяльності: (1) виявлення та притягнення потрібної кількості людей з підходящими навичками, (2) стимулювання їх розвитку для досягнення високих показників роботи і (3) створення взаємних зв'язків між стратегією бізнесу і кадровою політикою».

Планування людських ресурсів, насправді, пов'язано з більш широкими питаннями найму людей, ніж традиційний кількісний підхід до планування «кадрового складу». Такі підходи, як писала ЛІФФЕ (Liff, 2000), ґрунтуються на погляді зверху вниз на планування, при якому добре перевірені кількісні методи можуть застосовуватися до довгострокових оцінками попиту та пропозиції. Вона зазначає, що «відбувся перехід від звірки числа наявних співробітників з передбачуваними стабільними робочими місцями до більшого акценту на навички, розвиток співробітників та їх розподіл».

Як би то не було, важко відкидати корисність твердження про те, що потрібно зробити спроби в загальних рисах передбачити потреби в людських ресурсах і використовувати ці прогнози як основу для планування та подальшої діяльності. На основі аналізу, проведеного Інститутом досліджень трудової зайнятості, Рейлі (ЯеШу, 1999) запропонував ряд причин, по яких організації звертаються до деяких форм планування людських ресурсів. Їх можна класифікувати за такими трьома групами: планування в силу реальних причин, планування заради переваг процесу, планування з організаційних причин [3].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. При плануванні людських ресурсів важливо визначити стратегія управління людськими ресурсами створюється на основі загальної стратегії розвитку організації і являє собою способи дій у відношенні персоналу щодо досягнення мети організації. По суті, стратегічне планування людських ресурсів - у зіставленні організаційних компетенцій, необхідних для реалізації стратегії розвитку та фактичного стану людських ресурсів організації, і подальшому визначенні потреби організації в цих ресурсах в майбутньому. Визначення невідповідності між існуючими і майбутніми ресурсами веде до визначення потреб і пріоритетів розвитку персоналу, які формулюються у стратегії управління людськими ресурсами [4].

Планування людських ресурсів - інтегральний процес, пов'язаний з вивченням ринку праці, атестацією працівників і робочих місць, професійної та соціальної адаптацією, удосконаленням методів стимулювання праці, підвищенням кваліфікації, формуванням корпоративного свідомості. В той же час це самостійний ділянку роботи, що має свої цілі, методи і форми роботи [5].

Мета статті. Головною метою цієї роботи є аналіз планування людських ресурсів якою є система добору кваліфікованих кадрів яка має за мету забезпечити потреби організації у достатній кількості фахівців у конкретні час проведення.

Виклад основного матеріалу. Основне планування людських ресурсів поділяється два підходи:

- соціалістичний підхід полягає в реагуванні на вказівки з центру, зосередження на короткострокових задачах виробництва;
- ринковий підхід робить акцент на інтеграцію потреб людських ресурсів у стратегічні цілі організації та проєкції цих потреб на майбутнє.

Планування людських ресурсів у контексті державного сектору визначається так: процес, за допомогою якого уряд прагне бути певним, що він має і матиме надалі ту кількість і якість працівників, яка

відповідає покладеним на нього обов'язкам. Проте можна відмітити, що дане визначення повною мірою стосується і приватного сектору. При плануванні людських ресурсів слід зважати на два типи чинників:

- внутрішні чинники: існуючий склад робочої сили організації; вакансії, потреби в нових посадах; очікування скорочення штату (звільнення, закінчення строку контракту, вихід на пенсію); нові організаційні структури чи операції, які вимагатимуть набору нових працівників або їх переміщення; заробітна плата і структура трудових і соціальних витрат.
- зовнішні чинники: національний рівень зайнятості; пропозиція і попит на ринку на певні професійні групи, які мають певний рівень кваліфікації (менеджери, інженери, фінансисти тощо); кількість випускників вищих навчальних закладів, затребуваних народним господарством; кваліфікації, які виходять на ринок праці і які мають певний рівень конкуренції; прогноз майбутньої економічної активності, щоб підтримати рівень оплати і заробітної плати працюючих; правові вимоги чи постанови щодо прийняття на роботу певних соціальних груп [6].

Планування людських ресурсів — це система добору кваліфікованих кадрів, має за мету забезпечити потреби організації у достатній кількості фахівців у конкретні час проведення.

Кадрове планування — це спрямована діяльність організації з підготовки кадрів, забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунку його професійно-кваліфікаційної структури, визначенню загальної площі і додаткової потреби, контролю її використання [7].

Висновки і пропозиції. Роль планування людських ресурсів проявляється у тому, що при правильному умінні використання людськими ресурсами можна визначити невідповідності між існуючими і майбутніми ресурсами які ведуть до визначення потреб і пріоритетів розвитку персоналу, які формулюються у стратегії управління людськими ресурсами.

Література.

1. Менеджмент у державних організаціях – Цуруль О.А. Планування людських ресурсів.
2. «Теорія і практика управління персоналом» г.в. Щекин 2-е вид., к, 2003-278с.
3. Цуруль О.В. Менеджмент у державних організаціях: Навч. Посіб. КНЕУ, 2002.- 142с. <http://studentbooks.com.ua/content/view/98/42/1/20/>.
4. Майкл Армстронг. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ людськими ресурсами / Книга Видавництва «Пітер», м., 825с., 8-е вид., 2004 РОЛЬ

ПЛАНУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

<http://biblio.royalwebhosting.net/rol-planirovaniya-chelovecheskih-28643.html>

5. Планування і програмування людських ресурсів в організації
http://studme.com.ua/15660212/menedzhment/planirovanie_prognozirovani_e_chelovecheskih_resursov_organizatsii.htm

6. Електронна інтернет онлайн «Бібліотека Студента UaRus» 2016
studentbooks.com.ua

<http://studentbooks.com.ua/content/view/98/42/1/20/>

7. Реферати українською «Менеджмент» Планування людських ресурсів як функція служби управління персоналом.

<http://bukvar.su/menedzhment/115414-Planirovanie-chelovecheskih-resursov-kak-funkciya-sluzhby-upravleniya-personalom.html>

Одержано 18.12.2015

УДК 159.1

**Фем'як Степан Богданович,
аспірант кафедри економіки підприємства
та корпоративного управління ОНАЗ ім. О.С. Попова**

ЛІДЕРСТВО ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ У ПЛАНУВАННІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

***Анотація.** У статті розглянуто участь та вплив стратегічного лідерства в управлінні підприємством, характерні риси та особливості лідерів, їхня роль в управлінні та плануванні бізнес-процесів.*

***Ключові слова:** стратегічне лідерство, бізнес-процеси, менеджмент, управління підприємством.*

Планування будь-яких бізнес процесів у короткостроковому чи довгостроковому періодах потребує наявності сильного лідерства, міцної команди та готовності організації до реалізації стратегічного управління. У свою чергу це вимагає одержання відповіді на три запитання: по-перше, чи є в організації стратегічні (гнучкі) лідери, по-друге, чи готова вся команда для впровадження змін, по-третє, чи готове підприємство до стратегічного управління людьми?

Питаннями формування та реалізації лідерських процесів в управлінні підприємством присвячені роботи таких вчених: Ральф Строгділл, Річард Манн, Д.Канеман, І.Р. Бузько, С.А. Картошов, М.С. Дороніна, В.В. Онікієнко. В Україні науковий інтерес до питання стратегічного лідерства в кадровому потенціалі підприємства, як фактору формування конкурентного бізнес-процесу підприємства, тобто дослідження такого впливу згідно процесного підходу до управління, починає тільки формуватися, що і визначає актуальність подальших досліджень в цьому напрямі.

Метою статті є визначення основних факторів стратегічного лідерства в плануванні бізнес-процесами, як одного з основних ресурсів підприємства та розглянути його характеристики при застосуванні процесного підходу до управління підприємством.

Лідерство є так званою точкою змін, поштовхом до формування стратегічного управління. Розрізняють поняття ефективного менеджера та справжнього лідера. Менеджери досягають передбачуваних результатів, натомість лідери створюють прорив в управлінні, генерують нові ідеї. Згідно статистичних даних лідерство в компанії опирається лише на 3—5 % осіб від загальної кількості працівників.

Президент США Дуайт Ейзенхауер сказав: «Лідерство — це мистецтво змушувати інших робити те, чого ти прагнеш, так, щоб вони думали, начебто самі прагнуть робити це». Тоді як про стратегію управління класик менеджменту Пітер Друкер висловився наступним чином: «Менеджмент — це мистецтво домагатися необхідного, а лідерство — мистецтво визначати, чого необхідно домогтися», припускаючи відмінність між управлінням в межах системи й здатністю змінювати цю систему.

У час постійних змін та технологічних інновацій, коли підприємство змушене постійно адаптується до нових умов управління, питання пошуку, формування і використання лідерського потенціалу стає найважливішим завданням підприємства. Лідери є символами загальної ідеї, вони мобілізують енергію, спрямовану на спільну мету. Завдання лідера повинні гармонізувати з метою компанії.

Правильна реалізація сформованих бізнес-процесів є ефективною на тих підприємствах, які одночасно розвивають як лідерські, так і менеджерські якості, легко пристосовуються до зміни середовища господарювання. Поняття «управлінський лідер» і «керівник» відрізняються, хоча інколи сприймаються як тотожні значення. Відмінність — у різному соціальному й психологічному значенні. Керівника на посаду призначають за погодженням з власником, інвестором, акціонерами і він управляє підлеглими, використовуючи

службове становище в ієрархії. Лідером керівник стає, надихнувши своїх співробітників на виконання справи.

Співробітники не підкоряються лідеру, як особі, яка є їхнім керівником, а йдуть за ним добровільно, тобто фактично «обирають» його на пост «знизу». При цьому обов'язкова умова лідерства — право ухвалювати рішення, тобто наявність формальної влади в організації. Але, на відміну від звичайного керівника, лідер є носієм ще й соціальної, психологічної й емоційної функції в колективі людей, які слідують цілі. Стратегічне лідерство — це не влада і не панування, а служіння справі, що має значення для всіх на підприємстві. Ефективний стратегічний лідер не підкоряє людей корпоративним цілям і правилам, а переконує своїх співробітників, що вони є частиною компанії, створюють її історію і визначають її майбутнє. Лідерство, засноване на рівноцінному мотивуванні працівників і стимулюванні ініціативи «знизу», зазвичай виявляє триваліший позитивний ефект.

Іншою важливою рисою лідера є вміння уникати стереотипів й встановлених принципів, а натомість він повинен мати постійне відчуття створення чогось нового та здатність його запроваджувати.

Яскравими прикладами стратегічних лідерів світового значення є: засновник Microsoft Білл Гейтс, який створив світовий стандарт програмного забезпечення; Луїс Герстнер, экс-президент IBM, котрий реструктуризував компанію і зробив основним напрямом її діяльності надання послуг; брати Карл і Тео Альбрехти, що розбудували найбільшу німецьку роздрібну мережу Aldi і запропонували покупцям якісні товари за низькими цінами, Волт Дісней, створивши одну з найбільших корпорацій індустрії розваг у світі компанію Disney, кінопродукція якої припала до душі як дітям, так і дорослим.

На сучасному етапі проблема формування ефективного стратегічного лідерства стає ключовим завданням успішного управління підприємством. Для посилення лідерського потенціалу акціонери й топ-менеджери залучають спеціалістів зовні з метою набуття певних знань і навиків, створення відповідної корпоративної культури, спрямованої на формування і розвиток лідерства.

Стратегічний аналіз лідерства передбачає виявлення впливу різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на процесного формування і реалізації. За результатами дослідження Центру креативного лідерства США (Center for Creative Leadership), керівникам у найближчому майбутньому до ведеться зіткнутися зі збільшенням складності змін як усередині самих організацій, так і поза компаніями. Фахівці Центру виділили такі основні тренди лідерства: 1) збільшення рівня складності нових завдань; 2) інноваційна революція; 3) співпраця націй; 4) мистецтво віртуального лідерства; 5)

удосконалення тайм-менеджменту; 6) автентичність як найвища цінність; 7) фізичне здоров'я лідерів. На розвиток лідерства в майбутньому найбільший вплив матимуть глобалізація, інноватизація і зміни внутрішньої структури організацій.

Формування глобального лідера, за даними дослідження Інституту стратегічних змін компанії «Андерсон Консалтинг», передбачає певні умови. А саме: постійне вдосконалювання знань і здібностей, розвиток здатності об'єктивно оцінювати власні дії, вміння використовувати свої сильні сторони та визнавати власні помилки у діях.

Лідер повинен користуватися довірою оточення, керуватися особистими фундаментальними й духовними цінностями, органічно поєднуючи емоції, інтелект і ділові якості. Він не стільки накопичує знання, скільки ділитися ними з іншими людьми.

Незважаючи на суттєві перешкоди на шляху формування ефективного стратегічного лідерства у вітчизняних компаніях, варто зазначити, що Україна володіє значним лідерським потенціалом. Відмітною характеристикою вітчизняних підприємців є бажання досягти високих результатів, готовність до неординарних рішень, ініціативність та експериментальність.

На сучасному етапі розвитку бізнес-середовища виховання лідера та його самовиховання потребують тренування вміння вести за собою людей, налагоджувати стосунки з ними та між ними й на цій основі організовувати управління рухом. Щоб стати лідером, треба досягти відповідного рівня культури, освіти, життєвого досвіду й професіоналізму. Завданням служби персоналу й керівництва компанії є розпізнати працівників з лідерськими здібностями розвинути їхні спеціальні та загальнокультурні знання, уміння й навички.

Отже можна сформулювати основні структурні вимоги програми розвитку лідерських якостей в управлінні підприємством. Програма може включати такі етапи:

- 1) формулювання стратегічних завдань та обов'язків лідера, виходячи зі стратегічних цілей і завдань організації;
- 2) встановлення цілей розвитку компетенцій стратегічного лідера;
- 3) визначення змісту програми навчання;
- 4) вибір методів і напрямків навчання;
- 5) організація та проведення процесу навчання стратегічного лідера;
- 6) оцінювання реалізації програми навчання за рівнем набутих компетенцій;
- 7) інтеграція програми в систему стратегічного управління персоналом;

8) оцінювання ефективності виконання стратегічних завдань та обов'язків лідера.

Як результат, основним критерієм ефективності стратегічного лідера є його вагомий внесок у реалізацію місії та цілей підприємства.

Література.

1. Менеджмент процессов /Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна; - М.:Эксмо, 2008.- 384с.
2. Ивлев В.А. Реорганизация деятельности предприятий: от структурной к процессной организации. / Ивлев В.А., Попова Т.В. - Москва: "Научтехлитиздат", 2000, - 282 с.
3. Бьёрн Андерсен. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / А. Бьёрн. Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2005. -319с.
4. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами//: навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2013. — 466 с.
5. Базаров Т.Ю., Еремина БЛ. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 1998.-126 с.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337с.
7. Данюк В.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2006. – 276 с.

Одержано 18.12.2015

УДК 159

**Гавва Ольга Вікторівна,
П'ятничко Тетяна Василівна**
студенти групи СПЗЛв-41, Львівський ННВЦ

СУТЬ ПЛАНУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

***Анотація.** У статті проаналізовано основні характеристики, особливості кадрового планування. Визначено основні напрями покращання системи кадрового планування на підприємстві.*

***Ключові слова:** персонал, трудові ресурси, планування персоналу, кадрове планування.*

Постановка проблеми. За сучасних умов ринкової економіки особлива увага приділяється використанню трудових ресурсів. Очевидним є те, що найближчим часом кращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні умови господарювання потребують усвідомлення того факту, що людина стає одним з основних елементів суспільного виробництва. Успіх роботи будь-якого підприємства забезпечують його працівники. А саме правильне планування персоналу відповідно до загальних цілей підприємства, його стратегії та ефективного його використання. Саме тому сучасна концепція управління організацією припускає виокремлення з великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадровою складовою організації – персоналом. Тому необхідно особливу увагу приділити вирішенню проблем кадрового планування.

Серед авторів, які зробили помітний внесок у розробку наукових основ кадрової політики, ефективного управління персоналом, слід відзначити дослідження таких науковців, як В. Г. Пасічник, В. Р. Веснин, Ф. У. Хміль, В. Г. Воронкова, З. Пушкар, Г. Мацькова, О. С.Новікова, Є. Г. Галкін та ін. Кожен із них аргументував свої визначення кадрового планування, кадрової політики, досліджував їх вплив на організацію та суспільство в цілому. Але незважаючи на великий обсяг наукових здобутків і досі є актуальним дослідження науково-методичних основ кадрового планування, тому що в сучасних умовах української економіки, тенденції розвитку якої співпадають з основними тенденціями світового господарства, роль персоналу стає все вагомішою.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Актуальною, теоретичною та практичною проблемою є організація персоналу на

досягнення стратегічних завдань організації. Докорінні зміни, що відбулися в системі

функціонування вітчизняних промислових підприємств, створили велику потребу в нових управлінських знаннях, посилили інтерес до системи формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтованого на досягнення кінцевої мети.

Планування і прогнозування трудових ресурсів мають бути комплексними, забезпечувати єдине управління трьома основними функціями: продуктивною, споживчою і відтворювальною.

Значення планування трудових ресурсів для поступального розвитку суспільства слід враховувати під час перебудови структури економіки України. Структурні зрушення по-різному впливають на складові виробництва, підвищуючи частку одних і відносно зменшуючи роль інших. Ці зміни зачіпають і сферу живої праці як важливого компоненту і рушійної сили виробництва [4].

Сьогодні і на перспективу структурні зміни мають відбуватися у двох напрямках: зміна виробничих структур, що виявляється у зміні співвідношень між основними галузями і сферами виробництва, і зміна співвідношень між основними компонентами або чинниками виробництва і їх роллю у суспільному виробництві. У першому випадку структурні зрушення безпосередньо впливають на перерозподіл трудових ресурсів між галузями та видами економічної діяльності. При цьому не тільки відбуваються кількісні переміщення, але й змінюється соціальна структура робочої сили, яка переходить, наприклад, з однієї галузі промисловості в іншу, від сільського господарства — до промисловості або сфери послуг; змінюються вимоги до кваліфікації і професійного складу працівників. З'являються нові види економічної діяльності із специфічними вимогами до робочої сили. У другому випадку зміна співвідношень між чинниками виробництва приводить до якісної зміни ролі і, відповідно, структурних характеристик робочої сили.

Нинішні й перспективні зрушення в економіці і потреба у їх структурній перебудові визначаються об'єктивними чинниками і насамперед відмінностями у темпах зростання певних галузей, неоднаковою ресурсною базою галузей, різними темпами впровадження новітніх технологій, зміною попиту на певну продукцію, наприклад, на продукцію військово-промислового комплексу тощо.

Прогнозування трудових ресурсів потрібне для визначення правильних стратегії і тактики соціально-економічного розвитку, розвитку ринкових відносин, розроблення бюджету, програм соціального захисту населення, ефективної демографічної політики.

Мета статті. Метою цієї статті є визначення суті та напрямів удосконалення системи кадрового планування.

Виклад основного матеріалу. Людські ресурси — специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку людські ресурси — це працівники, що мають певні професійні навички та знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі [2].

Однією з передумов успішного економічного розвитку як на мікро, так і на макрорівні є врахування інтересів людей в будь-яких діях, спрямованих на підвищення ефективності функціонування господарського механізму. Без такого врахування не можна досягти підвищення ефективності в широкому (тобто соціально-економічному) розумінні [3].

Планування потреби в трудових ресурсах є початковою і найважливішою стадією процесу кадрового планування. Неправильний розрахунок потреби в трудових ресурсів може привести до зменшення

об'єму реалізації продукції, внаслідок чого підприємство втратить своїх споживачів. В той же час надлишок робочої сили вплине на невиправдане збільшення витрат на заробітну плату і подальше скорочення персоналу. Планування продуктивності праці дає можливість встановити рівень, темпи й фактори її зростання, а також співвідношення збільшення продуктивності праці і зарплати. Планування продуктивності праці це також одна з умов забезпечення конкурентоспроможності підприємства [4].

Планування трудових ресурсів є одним із ключових елементів роботи будь-якої організації, тому що від якості персоналу залежить ефективність роботи організації та використання всіх інших ресурсів. Підприємці, особливо ті, які не мають спеціальної економічної освіти, вважають, що їх успіх не пов'язаний з формальним плануванням, а є наслідком особистого підприємницького таланту. Спостерігається зниження уваги до значення планової роботи, що пояснюється втратою планами своєї актуальності внаслідок постійної зміни кон'юнктури ринку. Але слід мати на увазі, що підприємницький успіх у майбутньому прийде до тих підприємців, які будуть добре розуміти ринкові процеси й обґрунтовано складати стратегічні плани.

Елементом загальної системи планування підприємства є кадрове планування, яке вирішує завдання, пов'язані із забезпеченням робочою силою необхідної кількості та якості, її ефективного використання, удосконалення соціальних відносин [5].

На думку Ф. Хміль, кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей організації та кожного працівника, яка дає змогу [6]:

- забезпечити організацію персоналом відповідно до кількості та вимог робочих місць;
- дібрати таких людей, які могли б вирішувати певні завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах;
- забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;
- забезпечити активну участь працівників в управлінні організацією.

Не можна не погодитись із думкою В. Воронкової, що кадрове планування має відповісти на питання [7]:

1. Які специфічні знання, здібності, навички мають працівники?
2. Скільки працівників і якої кваліфікації, коли й де буде необхідно?
3. Як можна залучити необхідний чи скоротити зайвий персонал без завдання соціального збитку?

4. Як забезпечити розвиток кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт і підтримку рівня їх знань відповідно до сучасних вимог?

5. Наскільки цілі й напрямки діяльності організації збігаються з напрямками розвитку людських ресурсів?

6. Як організаційна структура планує отримати необхідні людські ресурси?

Ми ж вважаємо, що найважливіші завдання планування персоналу полягають у такому:

- отримати й утримати людей потрібної якості та потрібній кількості;
- якнайкраще використовувати потенціал свого персоналу;
- передбачати проблеми, що виникають з можливого надлишку або нестачі персоналу.

Вітчизняні вчені виокремлюють три етапи кадрового планування [8]:

- оцінка наявного персоналу та його потенціалу;
- оцінка майбутніх потреб;
- розробка програми розвитку персоналу.

1. Плани підприємства:

- кількісна зміна завдань;
- якісна зміна завдань.

2. Аналіз і прогноз наявних трудових ресурсів:

- продуктивність праці;
- кваліфікація персоналу;
- пропуски роботи;
- звільнення, переміщення, плинність персоналу.

3. Визначення потреби в найманні, звільненні, навчанні

4. Планування заходів кількісної та якісної відповідності між майбутніми потребами в персоналі та його прогнозованою наявністю.

Говорити про планування персоналу можна тільки після того, як керівництво компанії чітко визначило, як воно планує діяльність компанії. Мінімум, який необхідний для планування персоналу визначитися, як зміняться наші завдання кількісно і якісно: чи планує підприємство збільшити обсяг виробництва, чи з'являться нові технології, нові види продукції, що буде вироблятися на підприємстві? Саме ці відповіді разом з аналізом наявного персоналу і є плануванням [9].

Для того щоб результати планування персоналу були оптимальними та корисними, треба проаналізувати показники використання робочої сили за останні роки або порівняти з

показниками аналогічних підприємств. Аналізуючи та прогнозуючи наявні трудові ресурси треба дослідити структуру та динаміку робочої сили за категоріями зайнятих (виробничий, невиробничий, адміністративний персонал), використання робочого часу, продуктивність праці, рух кадрів.

Повертаючись до розгляду запропонованого нами другого етапу кадрового планування, я рекомендую поглибити аналіз плинності кадрів. По-перше, важливо виявити причини звільнень. Виявлення цих причин дозволить упровадити необхідні заходи щодо зниження плинності кадрів.

На третьому етапі, співставивши плани підприємства і аналіз та прогноз наявних трудових ресурсів, треба перейти до визначення потреби в найманні, звільненні, навчанні. Цей етап найбільш важкий, тому що потрібно враховувати велику кількість факторів, що впливають.

Четвертий етап передбачає, що намічені напрямки дій повинні бути перетворені в реальні плани. При цьому оцінка багатьох факторів (наприклад, здатності працівника виконувати нову роботу, доцільності реорганізації робіт) буде мати частково суб'єктивний характер. Крім того, необхідно враховувати зовнішні умови, – у першу чергу ринок праці.

Підхід до планування трудових ресурсів має бути комплексним, що означає органічне поєднання планування зростання життєвого рівня, зайнятості та відтворення населення. Планування трудових ресурсів на національному рівні має самостійне значення [10].

Висновки і пропозиції. Отже, треба відзначити, що саме персонал нині є однією з найголовніших запорок успіху будь-якого підприємства, і для того, щоб повністю використовувати потенціал наявних трудових ресурсів, необхідно оволодіти та використовувати систему кадрового планування. У подальшому для ефективного планування та використання необхідно удосконалити планування персоналу. Для цього ми рекомендуємо підприємствам інтенсифікувати власні зусилля в таких напрямках роботи з персоналом:

- здійснення аналізу роботи та нормування праці й оцінка виконання;
- розробка системи стимулювання праці;
- покращання організаційної культури на підприємстві;
- система заходів до адаптації нових працівників до роботи в організації та трудового колективу;
- програми навчання та підвищення кваліфікації;
- удосконалення соціально-психологічного клімату.

Перспективним напрямом подальших досліджень є визначення основних аспектів упровадження системи кадрового планування та

закріплення його в системі управління організацією як одного з основних елементів; розробка ефективних методів реалізації та функціонування системи кадрового планування.

Література.

1. Виханський О.С. Стратегическое управление. – М. : «Гардарики», 2003. – 296с.
2. Маусів Н. Менеджмент персоналу — ключова ланка внутрішньофірмового управління/Проблеми теорії і практики управління. 1995. № 6. С. 109.
3. Мордовії С. К. Управління людськими ресурсами: 17 модульних програм для менеджерів «Управління розвитком організації». Модуль 16. — М. Інфра-М. 2000. — С. 167.
4. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / За заг. ред. В. Є. Москалюка. -К.: КНЕУ, 2005. - 384 с.
5. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – Г.: Юность, 1998. – 496 с.
6. Хміль Ф. У. Управління персоналом: підручник / Ф. У. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
7. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент / В. Г. Воронкова. – К.: Професіонал, 2004. – 192 с.
8. Пушкар З. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики / З. Пушкар, Г. Мацькова // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2010. – № 14-15. – С. 193-198.
9. Новікова О. С. Проблеми планування та формування персоналу на підприємствах / О. С. Новікова, Є. Г. Галкін // Вісник ХНУ. – 2010. – № 5. – С. 68-70.
10. Пасічник В. Г. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна. – К.: Центр навч. л-ри, 2005. – 256 с.

Одержано 21.12.2015

УДК 331.108.26

Височанська Оксана Михайлівна

викл. каф. ЕП та КУ

Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ІНФОРМАЦІЙНОГО СПРИЙНЯТТЯ

Анотація. У статті розглянуто вплив особливостей інформаційного сприйняття на процес управління персоналом для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Висвітлено шляхи

удосконалення діяльності персоналу підприємства з врахуванням особливостей інформаційного сприйняття, стресостійкості та конфліктності.

Ключові слова: кадрова політика, оцінка потреб підприємства в персоналі, шляхи удосконалення діяльності, особливості інформаційного сприйняття, управління персоналом.

Удосконалення виробничої діяльності залежить від правильно побудованої взаємодії між персоналом та керівництвом. Дослідження комунікативних процесів, аналіз інформаційного сприйняття та врахування вказаних факторів в управлінні структурними підрозділами є одним з вирішальних чинників удосконалення діяльності підприємства у цілому. Американські автори виокремлюють два класи комунікацій, першим з яких є комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем, а другим - комунікації між рівнями і підрозділами організації. Такі комунікації притаманні зв'язкам між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним з певної функції.

Ефективне вирішення цього завдання неможливе без урахування особистісних характеристик кожного окремого працівника. Від особливостей сприйняття та передачі інформації персоналом залежать напрямки удосконалення інформаційно-комунікаційної взаємодії в організації і, зрештою, підвищення якості прийняття управлінських рішень, доведення їх до персоналу і отримання реакції на них.

Важливою умовою ефективної роботи підприємств зв'язку є вибір оптимальної організаційної структури. Діяльність підприємства, спрямована на більш ефективне досягнення стратегічних цілей та розширення виробництва, призводить до ускладнення організаційної взаємодії, що загострює особливості інформаційно-комунікаційної взаємодії між керівниками структурних підрозділів та їх підлеглими. Комунікаційні зв'язки між персоналом різних структурних підрозділів та всередині окремого структурного підрозділу суттєво впливають на динаміку розвитку підприємства загалом.

Циркуляція інформації характеризується рядом неточностей при передачі – неточність у низхідних комунікативних зв'язках викликана втратами при передачі, або так званій фільтрації. Рівень, якість та наповненість комунікативних зв'язків напряму залежить і від організаційної структури підприємства, і від особливостей персоналу.

Організаційна структура інформаційно пов'язує управління та персонал. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, а підприємства зв'язку з цієї точки зору мають низку особливостей.

Для забезпечення ефективної діяльності організаційної структури інформація повинна бути адекватно та однозначно сприйнята та усвідомлена керівництвом та персоналом. Основним елементом виробничого процесу виступають працівники, з притаманними кожному особливостями сприйняття, розуміння та передачі інформації.

Існує пряма залежність між добре налагодженим комунікаційним процесом та якістю роботи структурних підрозділів підприємства, окремих виконавців, груп працівників і підприємства загалом. Інформаційно-комунікаційна взаємодія проявляється на різних рівнях взаємодії персоналу підприємства зв'язку, а саме: а) взаємодія між персоналом всередині окремого структурного підрозділу (міжособистісна комунікація); б) взаємодія між структурними підрозділами (горизонтальні комунікативні зв'язки); в) взаємодія між керівництвом (дирекцією) і структурним підрозділом (вертикальна комунікація, яка в свою чергу поділяється на висхідну та низхідну).

Особливості сприйняття і поширення інформації персоналом проявляються на всіх етапах діяльності підприємства: у безпосередній виробничій діяльності, при здійсненні кадрової роботи, організації та функціонуванні соціальної сфери підприємства. Ключовим моментом у налагодженні результативних комунікативних зв'язків буде врахування того факту, що персонал окремих структурних підрозділів може мати різні типи інформаційного сприйняття. Для ефективного подачі та сприйняття інформації слід враховувати форми і засоби її представлення.

При виробленні управлінських рішень та доведенні їх до персоналу керівник має упевнитися, що інформація про прийняте рішення буде подана у доступній та зрозумілій формі для ефективного його виконання, а при прийнятті кадрових рішень необхідно приділяти увагу індивідуальним особливостям сприйняття інформації працівником, що буде прямо впливати на якість спілкування.

Доцільно проводити заходи з кадрового забезпечення надійності роботи системи зв'язку. Спираючись на результати анкетувань персоналу експлуатаційних підрозділів всіх філій підприємства доцільне створення спеціалізованих команд, що відповідатимуть за проведення комплексу регламентно-профілактичних робіт з обслуговування апаратури, обладнання та засобів зв'язку.

Висновки:

Аналіз результатів анкетування персоналу підрозділів підприємств зв'язку демонструє існування цілком певних, визначених типів індивідуального сприйняття інформації у залежності від спрямування їх виробничої діяльності.

Урахування типу індивідуального сприйняття інформації кожного працівника необхідне при прийнятті кадрових рішень та сприятиме повнішому використанню його потенційних можливостей.

Подача інформації при функціонуванні і навчанні цільових груп, підбір оптимальної для конкретного працівника стратегії прийому/передачі інформації дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства у цілому.

Удосконалення комунікативних зв'язків між структурними підрозділами організації шляхом врахування інформаційного сприйняття персоналу є одним із дієвих шляхів підвищення ефективності підприємства зв'язку в цілому.

Література:

1. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». — 2005. – 308 с.4. Михайлова Л.І. Управління персоналом . Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

Одержано 21.12.2015

Наукове видання

**Визначення ролі і впливу людських ресурсів на
планування бізнес-процесів в управлінні
підприємством**

*Матеріали науково-практичного семінару
м. Львів, 15 грудня 2015*

Відповідальний за випуск *О. М. Височанська*
Комп'ютерна верстка *Ю. В. Опотяк*

Науково-дослідний інститут інфокомунікацій,
Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова
вул. Тролейбусна, 11, м. Львів, 79053
www.stimulus.org.ua