

**Т.О. ПОГОРЕЛОВА**, доц., НТУ «ХП», Харків  
**Ю.І. ІГНАТЬЄВА**, магістр, НТУ «ХП», Харків

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Аналізується система управління персоналом на підприємстві як базовий елемент системи управління підприємством та основний фактор його успішного функціонування в сучасних умовах орієнтації економіки України на ринкові відносини.

**Ключові слова:** підприємство, персонал, система управління, принципи управління

**Вступ.** Які б технічні можливості, організаційно - управлінські переваги не відкривалися перед підприємством, воно не почне працювати ефективно без відповідного людського ресурсу. Адже все залежить від людей, від їхньої кваліфікації, уміння і бажання працювати. Структуру підприємства потрібно розглядати як складову речового та людського капіталу.

Підприємство – невід’ємна частина економіко-соціальної системи з економічними, науково-технічними, виробничими та соціальними цілями. Система управління персоналом, будучи основною частиною системи управління підприємством, є вирішальною умовою, що дозволяє забезпечити досягнення цілей підприємства та зберегти його стійкість у ринковому середовищі.

Система управління персоналом забезпечує ефективне функціонування підприємства, яке у теперішніх умовах цілком залежить від якості його основного ресурсу – кадрів. Особливо зараз, коли модель людини являє собою комплексну модель – «людину економічну», «людину психологічну», «людину соціальну» [1-3], відсутність знань й навичок її застосування керівником підприємства може стати значною перешкодою на шляху до створення якісного потенціалу кадрів й забезпечення надійності діяльності підприємства.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Ефективне управління персоналом висунулося в число практичних завдань та чинників економічного успіху. Воно покликане забезпечити сприятливе середовище, в якому реалізується трудовий потенціал, розвиваються особисті здібності, люди отримують задоволення від виконаної роботи і громадське визнання своїх досягнень.

Деякі роботи, що зачіпають окремі функції управління персоналом,

таких авторів як: Єгоршин О.П., Одегов Ю.Г., Зайцева Т.В., Базаров Т.Ю., Ветлужських О.М., дають підставу вважати, що в області підготовки та управління персоналом є ціла низка проблем. Деякі зарубіжні теорії та моделі не завжди повністю застосовні в українській дійсності, найчастіше потрібна їх серйозна адаптація. Тим не менш, в якості прикладу зарубіжної літератури, яка використовувалася при дослідженнях, можна виділити роботи таких авторів як: Мескон М.Х., Хедуорі Ф., Друкер П., Армстронг М., Берн Е., Стаут Л.У., Кіркпатрік Д.Л., Флемхольц Е. та ін.

Великий вклад в управління персоналом вніс Кібанов А.Я. [5]. В своїх роботах він розглядав актуальні проблеми управління персоналом на підприємствах і в організаціях. Також системи роботи з персоналом у взаємозв'язку кадрової політики, підбору, оцінки, розстановки, адаптації і навчання персоналу. Викладено нові підходи до організації роботи з персоналом на основі розробки філософії організації та структури персоналу, регламентації та наукової організації праці, основи теорії лідерства і формування колективу. Висвітлено важливі питання мотивації і потреб, систем оплати праці, методів управління персоналом і оцінки ефективності роботи персоналу в умовах ринкової економіки і демократизації суспільства.

У статті [1] аналізується система принципів та методи побудови системи управління персоналом на підприємстві, її місце в системі управління підприємством, а також місце кадрового забезпечення в системі управління кадрами.

Таким чином, тему уявлення про управління персоналом, як про складну систему, з безліччю її елементів, що впливають один на одного в сучасних моделях управління, незалежно від їх спрямування, не можна назвати детально відпрацьованою, оскільки в існуючих публікаціях відсутній цілісний підхід до вивчення взаємозалежності окремих функцій управління персоналом.

**Метою дослідження** є визначення принципів та методів побудови системи управління персоналом на підприємстві, визначення її місця в системі управління підприємством, а також ролі кадрового забезпечення в системі управління персоналом. Передусім вважаємо доцільним конкретизувати основні поняття, що будуть використовуватися у статті.

**Матеріали і результати дослідження.** Персонал – основна одиниця організаційно-економічного механізму підприємства; працівники підприємства зі складним комплексом економічних, соціальних, психологічних якостей, а також професійно-кваліфікаційними, статевими, віковими та іншими характеристиками. Кадрове забезпечення підприємства – здатність підприємства до реалізації потреб у людських ресурсах шляхом

проведення низки заходів з метою досягнення в певних умовах намічених результатів. Управління персоналом підприємства – цілеспрямована діяльність керівництва підприємства, керівників й спеціалістів підрозділів системи управління персоналом на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою максимального використання їх потенціалу при виконанні трудових функцій [5,7].

Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність ув'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети.

Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних й горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників й спеціалістів у процесі обґрунтування, розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень [5].

Головною метою системи управління персоналом є кадрове забезпечення підприємства, ефективне використання кадрів, а також їх професійний й соціальний розвиток.

Розробка й впровадження системи управління персоналом на підприємстві припускає існування сформульованої місії підприємства, на підставі якої зафіксовані його цілі й цінності. Також необхідний єдиний корпоративний стандарт робочої поведінки персоналу (кодекс корпоративної поведінки), завдяки якому будуть досягатися поставлені цілі з одночасним прямуванням цінностям [4], або, іншими словами, необхідна філософія управління кадрами, яка інтегрована у філософію підприємства.

Під філософією підприємства слід розуміти сукупність внутрішньоорганізаційних принципів, моральних та адміністративних норм та правил взаємовідносин персоналу, систему цінностей та переконань, яку сприймають весь персонал, та яка підпорядкована глобальній меті підприємства [5].

Філософія управління персоналом є невід'ємною частиною філософії підприємства, її основою. Сутність філософії управління персоналом полягає в тому, що працівники мають можливість задовольнити свої особисті потреби, працюючи на даному підприємстві. Філософія управління персоналом розглядає процес управління персоналом з логічної, психологічної, соціологічної, економічної, організаційної й етичної точок зору [5]. Завданням системи управління персоналом в філософському змісті є задоволення потреб у комплектуванні персоналом підприємства та в

найбільш повному задоволенні потреб працівників. Система управління персоналом будується на ряді принципів (таблиця) і методів [5-7].

Таблиця - Принципи побудови системи управління персоналом

Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом	Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва</li> <li>2. Первинності функцій управління персоналом</li> <li>3. Оптимального співвідношення функцій, направлених на організацію системи управління персоналом й функцій управління персоналом</li> <li>4. Потенційних імітацій – уміння кожного працівника імітувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника й функції робітників свого рівня</li> <li>5. Економічності – найбільш ефективна й економічна система управління персоналом</li> <li>6. Прогресивності</li> <li>7. Перспективності</li> <li>8. Комплексності</li> <li>9. Оперативності</li> <li>10. Оптимальності</li> <li>11. Простоти</li> <li>12. Науковості</li> <li>13. Ієрархічності</li> <li>14. Автономності</li> <li>15. Погодженості</li> <li>16. Стійкості</li> <li>17. Багатоаспектності</li> <li>18. Прозорості</li> <li>19. Комфортності</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концентрації – концентрація зусиль працівників окремого відділення або всієї системи управління персоналом на вирішенні основних задач</li> <li>2. Спеціалізації</li> <li>3. Паралельності</li> <li>4. Адаптивності (гнучкості)</li> <li>5. Спадкоємності – загальна методична основа проведення роботи по удосконаленню системи управління персоналом на різних рівнях та різними спеціалістами</li> <li>6. Безперервності</li> <li>7. Ритмічності</li> <li>8. Прямоточності – упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації за виробкою певного рішення</li> </ol>

Методи побудови системи управління персоналом підприємства включають:

- обстеження (самообстеження, інтерв'ювання, активне спостереження робочого дня, миттєві спостереження, анкетування, вивчення документів, функціонально-вартісний аналіз);

- аналіз (системний аналіз, економічний аналіз, декомпозиція, послідовна підстановка, зрівняння, динамічний, структуризації цілей, експертно-аналітичний, нормативний, параметричний, моделювання, функціонально-вартісний аналіз, головних компонент, балансовий, кореляційний і регресійний аналіз, дослідний, матричний);

- формування (системний підхід, аналогій, експертно-аналітичний, параметричний, блоковий, моделювання, функціонально-вартісний аналіз, структуризації цілей, дослідний, творчих нарад, колективного блокноту – «банк» ідей, контрольних питань, морфологічний аналіз);

- обґрунтування (аналогій, зрівнянь, експертно-аналітичний, моделювання фактичного й бажаного становищ досліджуваного об'єкту, розрахунок кількісних та якісних показників оцінки економічної ефективності пропонованих варіантів, функціонально-вартісний аналіз);

- впровадження (вивчення, перепідготовка й підвищення кваліфікації працівників апарату керування, матеріальне й моральне стимулювання нововведень; залучення суспільних організацій, функціонально-вартісний аналіз).

Для свого функціонування система управління персоналом підприємства потребує організаційного забезпечення, інформаційного та технічного забезпечення, нормативно-методичного та правового забезпечення.

Під організаційним забезпеченням розуміють сукупність взаємопов'язаних підрозділів системи управління персоналом й посадових осіб.

Під інформаційним забезпеченням системи управління персоналом розуміють сукупність реалізованих рішень по обсягу, розміщенню та формам організації інформації, що циркулює в системі управління при її функціонуванні [5]. Інформаційне забезпечення, в свою чергу, включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документації (уніфіковані та спеціальні). При проектуванні та розробці інформаційного забезпечення системи управління важливим є установлення складу й структури інформації, необхідної для прийнятої технології управління.

Під технічним забезпеченням системи управління персоналом підприємства розуміють комплекс технічних засобів – сукупність взаємопов'язаних єдиним керуванням та (або) автономних технічних засобів

збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, виводу й подання інформації, а також засобів організаційної техніки [5]. Комплекс технічних засобів дозволяє вирішувати задачі керування з мінімальними трудовими й вартісними затратами, із заданою точністю й вірогідністю у задані строки. Він повинен володіти інформаційною, програмною та технічною сумісністю вхідних засобів; адаптуванням до умов функціонування служби управління персоналом; можливістю розширення з метою підключення нових пристроїв.

Під нормативно-методичним забезпеченням системи управління персоналом розуміють сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи та інші дані, які використовуються при рішенні задач організації праці та управління персоналом та які затверджені в певному порядку компетентним відповідним органом або керівництвом підприємства [5]. Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття й реалізації рішень щодо питань управління персоналом.

Правове забезпечення системи управління персоналом складається з використання засобів та форм юридичного впливу на органи та об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності підприємства [5]. Основним завданням правового забезпечення системи управління персоналом є правове регулювання трудових відносин між роботодавцем та найманими робітниками, захист прав та законних інтересів працівників, що впливають з трудових відносин.

Система управління персоналом вміщує не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, але й вище керівництво, а також керівництво функціональних підрозділів, що виконують функції науково-технічного, виробничого, економічного керівництва, управління зовнішніми господарськими зв'язками й кадрами, ось чому її неможливо відокремити від системи управління підприємством. Система управління персоналом є базисом побудови системи управління підприємством (рисунок).

Кожна з підсистем системи управління має головне завдання. Основним завданням підсистеми керівництва системи управління підприємством є розробка та реалізація філософії підприємства, основним завданням функціональних підсистем – розробка та реалізація різних видів політики підприємства. Підсистема управління персоналом, будучи головним елементом

системи управління підприємством, розробляє та реалізує кадрову політику підприємства, основою якої є процес кадрового забезпечення.



Рис. 1 - Система управління підприємством

Основними напрямками діяльності підсистеми управління персоналом є:

- стратегічне управління персоналом та кадровою політикою; управління плануванням персоналу; управління наймом, підбором та залученням персоналу;
- управління трудовими відносинами; управління умовами праці; управління розвитком персоналу; управління мотивацією персоналу;
- управління соціальним розвитком; управління розвитком організаційних структур управління; управління правовим, інформаційним забезпеченням системи управління персоналом.

Кадрове забезпечення, інтегруючись у кадрову політику, охоплює низку її найважливіших складових – залучення, відбір та наймання персоналу; підбір та розміщення персоналу; професійну орієнтацію та адаптацію персоналу; мотивацію та стимулювання персоналу; професійне навчання, атестацію персоналу та просування по службі; управління діловою кар’єрою персоналу, а отже спричиняє активний вплив на систему управління підприємством та на підприємство в цілому, бо надає підприємству основну умову його сучасного функціонування – конкурентоздатний кадровий потенціал з високим рівнем

професіоналізму та компетентності, особистісних якостей, працівників з інноваційним та мотиваційним механізмом.

Система управління персоналом дозволяє підприємству чітко реагувати на події у зовнішньому середовищі, обирати такі варіанти поведінки, які б узгоджували його економічні процеси з вимогами господарського механізму країни. Від злагодженої роботи системи управління персоналом з іншими функціональними підсистемами, грамотної реалізації кадрової політики та процесу кадрового забезпечення залежить успішна діяльність підприємства.

**Висновки.** Таким чином, було визначено місце системи управління персоналом в системі управління підприємством, наведені принципи та методи системи управління персоналом на підприємстві, а також визначена роль кадрового забезпечення в системі управління персоналом. На жаль, на багатьох підприємствах України побудова якісної системи управління персоналом за багатьма причинами залишається досить складною проблемою, що в кінцевому варіанті призводить до банкрутства цих підприємств, тому питання побудови ефективної системи управління персоналом залишається відкритим й потребує подальшої розробки й удосконалення.

**Список літератури:** 1. *Гринева В.Н., Буцкая И.О.* Современные подходы к системе управления персоналом предприятия // Экономика развития. Вип. 2 (22). – Харків: ХДЕУ, 2002. – С. 65-68. 2. *Гриньова В.М., Зайцева О.Ю.* Соціально-економічні аспекти управління персоналом на підприємстві. // Экономика развития. Вип.3 (31). – Харків: ХНЕУ, 2004. – С. 66. 3. *Дороніна М.С.* Управление экономическими та соціальними процесами підприємства. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 431с. 4. *Кацай М.* Разрабатываем систему управления персоналом // Управление персоналом. – 2004. – №21. – С. 40-43. 5. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации / – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с. 6. *Продиус И.П., Владимирова Т.А., Запорожан Д.В., Продиус Ю. И.* Управление персоналом /– Одесса, 2001. – 251с. 7. *Сербиновский Б.Ю., Самыгин С.И.* Управление персоналом: Учебное пособие для вузов / Под редакцией Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина – М.: Приор, 2009.

*Надійшла до редколегії 14.02.2013*

УДК 658.31

**Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством /Т.О. Погорелова, Ю.І. Ігнат'єва // Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 21 (994) - С. 127-134. Бібліогр.: 7 назв.**

Анализируется система управления персоналом на предприятии как базовый элемент системы управления предприятием и основной фактор его успешного функционирования в современных условиях ориентации экономики Украины на рыночные отношения.

**Ключевые слова:** предприятие, персонал, система управления, принципы управления.

Analyzes the personnel management system of the enterprise as a basic element of business management and the main factor of its successful operation in today's orientation Ukraine's economy to market relations.

**Keywords:** enterprise, personnel management system, management principles.