

- общ. ред. А. В. Александровой. – М. : ООО «Издательство АСТ», 2003. – 474 с.
10. Храмцова Т. Г. Методология исследования социально-экономического потенциала потре-

бительской кооперации : автореф. дис. д-ра. экон. наук : 08.00.05 / Т. Г. Храмцова; Сибирский ун-т потребительской кооперации. – Новосибирск, 2002. – 32 с.

УДК 334.7

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Н. Б. Савіна, кандидат економічних наук

Сучасні умови діяльності підприємств, зокрема підприємств малого бізнесу, висувають якісно нові вимоги до менеджерів з персоналу, зумовлюють необхідність більш високої інтенсивності їхньої праці, володіти комплексом організаційних і психологічних якостей. Таким чином, особливої актуальності набуває удосконалення якісного змісту діяльності менеджера з персоналу в системі підприємства в цілому.

В Україні склалася ситуація, коли управлінню персоналом не приділяється достатньої уваги, технологія розробки і прийняття кадрових рішень є недосконалою, у більшості випадків відсутня орієнтація на досягнення соціальної ефективності в управлінні персоналом. Тому системний підхід в управлінні персоналом дасть змогу вирішити вказані проблеми.

Загальні методологічні аспекти прийняття управлінських рішень відображені у працях І. Асоффа, Б. Артамонова, В. Архітова, А. Кібанова, О. Крушельницької, Ю. Одегова, С. Янча та ін. Загальновизнано, що перед керівником будь-якого рівня завжди стоїть проблема вибору в умовах невизначеності. Особливо це стосується кадрових рішень, результати реалізації яких у багатьох випадках важко виміряти. До того ж, нерідко існує значний проміжок часу між періодом затрат на реалізацію кадрових реалізацію кадрових і віддачі від вкладених коштів.

Як відомо, управління персоналом являє собою сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування розвиток і ви-

користання персоналу організації, що реалізуються як ряд взаємопов'язаних напрямів і видів діяльності.

З огляду на це, управління персоналом одночасно є і системою організації, і процесом, і структурою [1]. Дослідження світового та вітчизняного досвіду дозволяє сформулювати певні риси, що властиві системі управління персоналом:

- є головною в управлінні будь-якої організації, тому що саме люди, об'єднанні загальною метою і становлять організацію;
- присутня в усіх функціональних сферах діяльності – виробництві, маркетингу, фінансовій сфері і ін.;
- її головні цілі збігаються з цілями організації;
- вона має загальні риси, що властиві колективам людей – потреби у спілкуванні, можливості виникнення конфліктів та ін.

Система управління персоналом організації - система, у якій реалізуються функції управління персоналом. За А. Я. Кібановим, вона включає підсистему лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій [2].

Залежно від розмірів організацій склад підрозділів буде мінятися: у дрібних організаціях один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем, а великі функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ.

В результаті аналізу наведеної системи управління персоналом слід відмітити, що в системі управління персоналом виділені лише функціональні підсистеми і відсутні забезпечуючі підсистеми, які необхідні для функціонування всіх інших функціональних підсистем незалежно від виконуваних функцій. Як правило, до забезпечувальних підсистем відносяться: інформаційне забезпечення; нормативно-правове забезпечення; фінансове забезпечення; організаційне забезпечення.

Системний підхід до розробки проектів систем управління всіх рівнів ієрархії дозволяє комплексно підійти до вирішення даної проблеми. Проектуються всі функціональні та цільові підсистеми, підсистеми забезпечення управління, підсистема лінійного керівництва.

Як відомо, кожна система має «вхід» – матеріальні, трудові, фінансові й інші ресурси, та «вихід» – економічні, соціальні й інші результати діяльності, які на даній схемі чітко не відображені.

В результаті проведеного аналізу, враховуючи вищенаведені зауваження до зазначених підходів у формуванні систем управління персоналом і їх організаційних структур, ми запропонуємо підхід до формування систем управління персоналом (рис. 1).

Сутність цього підходу полягає в тому, що, розглядаючи систему, як сукупність елементів функціонально пов'язаних між собою, діяльність яких направлена на досягнення цілей організації, окрім «об'єкта» та «суб'єкта» управління, існують «цілі» та «результати діяльності», тобто «вхід» і «вихід» системи. Окрім цього, наведені не тільки функціональні, а й забезпечувальні підсистеми, від ефективності функціонування яких у першу чергу залежать управлінські рішення та результати діяльності.

Важливо також відмітити, що у даній структурі чітко відображається як прямі, так і зворотні зв'язки, через які забезпечується адаптивність даної системи до умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

Головним елементом будь-якої системи управління є персонал, який одночасно може бути і об'єктом, і суб'єктом управління. Тому планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві становлять основний зміст управління персоналом і з цього погляду розглядаються аналогічно управлінню як матеріальні елементи виробництва. Здатність кадрів одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління являє собою головну специфічну особливість управління кадрами на виробництві [3].

Реалізація цілей і завдань управління кадрами здійснюється через кадрову політику. Існує багато різних думок щодо визначення поняття «кадрова політика». Наприклад, О. В. Крушельницька і Д. П. Мельничук вважають: «Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання» [11]. Є. В. Маслов визначає кадрову політику «головний напрям у роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства» [9]. На думку А. К. Саакяна «кадрова політика – система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, у межах якого здійснюється управління» [10].

Кадрова політика, на думку А. Я. Кібанова [2], – це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму з вироблення цілей і задач, направлених на збереження, укріплення і розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного колективу, здатного своєчасно реагувати на мінливі умови ринку з врахуванням стратегії розвитку організації. Кадрова політика повинна бути інтегрована з управлінською, інвестиційною, фінансовою, виробничою політикою.

Таким чином, кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми та методи.



Рис. 1. Система управління персоналом

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

На великих підприємствах кадрова політика, як правило, офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управ-

ління людськими ресурсами. На невеликих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників.

Кадрова політика підприємства повинна застосовуватися на принципах, тому, на підставі аналізу літературних джерел принципи формування кадрової політики ми привели у відповідність із принципами управління, навели їх дефініції і вагомість (рангу) у кадровій політиці (табл.).

Таблиця

Принципи кадрової політики

Принцип кадрової політики	Дефініція принципу	Ранг
Об'єктивність	Відповідність сутності та змісту кадрової політики умовам зовнішнього та внутрішнього середовища та відсутність суб'єктивності	1
Адаптивність (оперативність)	Здатність кадрової політики адаптуватись до умов життєвого циклу підприємства із зміною пріоритетів функціонування	1
Оптимальність (ефективність)	Можливість досягнення найвищих не тільки економічних, але і соціальних результатів через реалізацію кадрової політики	1
Системний підхід (системність)	Кадрова політика повинна бути складовою системи управління підприємством і мати прямі і зворотні зв'язки з іншими складовими	1
Ієрархічність	Кадрова політика повинна охоплювати різні рівні управлінської ієрархії, забезпечуючи не тільки рівні влади а й рівень відповідальності	2
Стратегічність (плановість)	Наявність чіткої кадрової стратегії у вигляді планів на довгостроковий період та окремі його етапи	2
Науковість	Відповідність кадрових рішень досягнення науки в галузі управління та соціології	2

Таким чином, відсутність об'єктивності в структурі кадрової політики призведе до суб'єктивізму в управлінні. При малому досвіді суб'єктивність призведе до зниження ефективності кадрових рішень. Якщо при формуванні кадрової політики не закладені можливості адаптації до зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища, то це теж призведе до зниження ефективності. Адже ринкове середовище безперервно змінюється. Отже, принципи, означені рангом 1, є надзвичайно важливими і вкрай необхідними. Принципи рангу 2 і не наведені за рангом 3 слід вважати менш важливими для результативності кадрової політики.

При формуванні кадрової політики та при реалізації принципів управління у змісті кадрової політики важливо враховувати чинники, що очікують її результативність.

Кадрова політика підприємства визначається внутрішніми та зовнішніми чинниками (рис. 2).

Кадрова політика ґрунтується на кадровій концепції підприємства, що є поряд з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою політикою елементом загальної концепції його розвитку.

У процесі формування кадрової політики підприємства повинно відбуватися узгодження таких аспектів:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів цілей;
- організаційно-штатна політика – планування потреби у персоналі, формування структури та штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- інформаційна політика – створення і підтримка системи руху кадрової інформації;



Рис. 2. Система чинників, що визначають кадрову політику підприємства

- фінансова політика – формування принципів розподілу засобів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

- політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація працівників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;

- оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики і стратегії підприємства, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

Таким чином, для реалізації сучасної кадрової політики потрібна нова когорта менеджерів у сфері персоналу. Запропонований підхід до формування систем управління персоналом розглядає систему, як сукупність елементів функціонально пов'язаних між собою, діяльність яких направлена на досягнення цілей організації, окрім «об'єкта» та «суб'єкта» управління є «цілі» та «результати діяльності», тобто «вхід» і «вихід» системи. Окрім цього, наведені не тільки функціональні, а й забезпечувальні підсистеми, від ефективності функціонування яких у першу чергу залежать управлінські рішення та результати діяльності. Визначальним при цьому є знання ролі і

місця кадрової політики в управлінні малим підприємством, вміння застосовувати принципи управління при формуванні кадрової політики, вміння оцінювати зовнішні та внутрішні фактори при реалізації кадрової політики, з огляду на отримані результати.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посіб. / В. О. Мец. – К. : Вища школа, 2003. – 278 с.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 218 с.
3. Борисова Е. А. Управление персоналом для современных руководителей / Е. А. Борисова. – СПб. : Питер, 2003. – 368 с.
4. Басаков М. И. Кадровое делопроизводство / М. И. Басаков. – Ростов н/Д : Феникс, 2002. – 482 с.
5. Мопп Е. Г. Менеджмент. Организационное поведение / Е. Г. Мопп. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 336 с.
6. Сербиновский Б. Ю. Управление персоналом / Б. Ю. Сербиновский, С. И. Самыгин. – М. : Приор, 1999. – 382 с.