

УДК 331.08

## МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Українська Л.О., д.е.н., професор,  
Курінний О.В., аспірант (ХНЕУ)*

*В статті визначені засади організаційного забезпечення розвитку людського капіталу підприємства шляхом формування системи управління розвитком персоналу.*

**Ключові слова:** управління, персонал, підприємство.

**Постановка проблеми.** Стрімкі процеси інноваційного підприємництва, підвищення іміджу знань, досвідченості, професіоналізму обумовлюють появу нових об'єктів управління, серед яких значну постать займає людський капітал. Людський фактор, є стрижневою складовою процесу забезпечення ефективного управління підприємством. Різноманіття, специфічність і складність завдань із управління підприємством в сфері формування та розвитку людського капіталу, зумовлюють необхідність застосування комплексного системного підходу щодо вирішення проблеми управлінського регулювання зазначених процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти формування та розвитку людського капіталу підприємства розглядалися у роботах Блек Дж. [1], Близнюк Б. [2], Бородіна О. [3], Михайлова Л. [5], Співак В. [7], та ін. Проте деякі важливі аспекти створення теоретико-методичного забезпечення управління персоналом в контексті формування та розвитку людського капіталу підприємства не дістали належного висвітлення. Насамперед це стосується розробки методичного забезпечення розбудови системи управління розвитком людського капіталу на промисловому підприємстві.

**Метою** дослідження є розробка методичних засад формування системи управління розвитком персоналу, яка дозволить забезпечити зростання трудового потенціалу вітчизняних підприємств.

**Результати дослідження.** Людський капітал можна визначити як сформовані за рахунок інвестицій знання, вміння, навички, досвід окремої людини, що використовуються задля підвищення ефективності діяльності підприємства та доходів окремого працівника.

Реалізація системного підходу щодо формування та розвитку людського капіталу підприємства, насамперед передбачає формування окремої спеціальної системи управління розвитком персоналу (СУРП), що є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством. Зазначена система (СУРП) являє собою сукупність дій щодо надання впливу управлінської підсистеми на процес формування і

використання людського капіталу підприємства на основі реалізації комплексу управлінських функцій (основних та забезпечуючих), спрямованих на досягнення постійної, свідомо підтримуваної пропорційності розвитку об'єкту за допомогою використання спеціальних інструментів і факторів надання управлінського впливу.

Методологічні та методичні засади розбудови системи управління розвитком персоналу базуються як на загальних законах і принципах управлінської діяльності, так і на специфічних закономірностях і особливостях, притаманних такому складному об'єкту управління, яким є процес формування та використання людського капіталу підприємства. Головними принципами формування СУРП є наступні: цілісність і єдність; цілеспрямованість; структурованість та ієрархічність; активність; комплексність; гнучкість і адаптивність; причинно-наслідковий характер цілей; погодженість цілей і ресурсів; колективний характер прийняття управлінських рішень; мотиваційний характер.

Характерна особливість структурної побудови системи полягає насамперед у дворівневій диференціації основних складових СУРП (об'єкту управління та управлінської системи), яка пов'язана із надмірним різноманіттям процесу забезпечення продуктивної зайнятості персоналу та особливим місцем, яке посідають трудові ресурси в системі ресурсного забезпечення підприємства.

Таким чином, наявність та однаково нагальна необхідність розв'язання стратегічних і оперативних проблем забезпечення формування та ефективного використання людського капіталу підприємства зумовлюють доцільність диференціації процесу функціонування СУРП на стратегічний і поточний рівні.

Результатами функціонування СУРП на стратегічному рівні мають бути: розробка стратегії розвитку персоналу підприємства; розробка кадрової політики підприємства; формулювання стратегічних управлінських рішень щодо розвитку трудового потенціалу.

Поточне функціонування СУРП забезпечує такі результати: визначення планових потреб у трудових ресурсах; прийняття управлінських рішень щодо оптимального використання трудових ресурсів; формування та удосконалення системи показників оцінки продуктивності трудової діяльності; оцінка продуктивності діяльності працівників; визначення оптимальних форм, методів і обсягів матеріального і нематеріального винагородження; оптимізація документообігу у сфері управління персоналом підприємства.

Відображенням внутрішньої складності процесів забезпечення продуктивної зайнятості персоналу в СУРП стає відповідно високий рівень різноманіття кількісного і якісного складу елементів управлінської системи. У прийнятті, передачі, виконанні управлінських рішень щодо регулювання продуктивної зайнятості виявляється задіяним майже увесь управлінський персонал структурних підрозділів підприємства, а крім того, до управлінської діяльності у цій сфері долучаються вище керівництво і навіть власники підприємства. Проте, за нашою думкою, провідна роль у регулюванні продуктивної зайнятості в системі управління розвитком персоналу підприємства має належати насамперед керівникам і фаховим спеціалістам підрозділів з управління персоналом, оскільки (особливо на поточному рівні) тільки за їхньою неупередженою участю може бути досягнуто оптимальне погодження локальних (на рівні структурних підрозділів) та загальноорганізаційних (на рівні усього підприємства) цілей, пріоритетів і конкретних задач продуктивної зайнятості трудових ресурсів.

Крім того, управлінська система (УС) як елемент СУРП обов'язково містить у своєму складі наступні структурні елементи:

підсистема механізму управління (цілі, принципи, пріоритети, функції, методи здійснення управлінської діяльності);

підсистема структури управління, яка є відбиттям принципів засад самої побудови (статичного аспекту існування) управлінської системи;

підсистема організації управління продуктивною зайнятістю в процесі безпосереднього функціонування (динамічний аспект існування) УС;

комплекс підсистем забезпечення функціонування УС (підсистеми інформаційного, кадрового, нормативно-методичного забезпечення управління продуктивною зайнятістю та підсистема контролю ефективності управління).

В свою чергу, підсистема механізму управління поділяється на три основні блоки: цільовий блок; блок способів, форм і методів управління формуванням кількісного і якісного

складу персоналу; блок способів, форм і методів управління використанням трудових ресурсів підприємства.

Доцільність зазначеного розмежування складових механізму управління визначається наявними відмінностями у соціально-економічній природі процесів розвитку людського капіталу підприємства. Існування та помітний характер наявних суттєвих відмінностей у закономірностях, факторах і умовах протікання цих процесів обумовлюють необхідність застосування адекватного методологічного і методичного інструментарію управління. Крім того, необхідність виокремлення цільового блоку механізму управління пов'язана із стрижневим значенням функції цілеполагання, реалізація якої має забезпечувати погодження, поєднання та координацію дуже різних за сутністю і походженням економічних, соціальних, виробничих, культурних та інших процесів, що пов'язані з функціонуванням об'єкту управління.

Місце та роль певних груп управлінських кадрів, окремих керівників і спеціалістів в структурі управлінської системи розвитку персоналу підприємства (РПП) визначається змістом і характером цілей, досягнення яких є основною метою їхньої участі у функціонуванні УС, а також функцій, що виконуються цими працівниками у ході даного процесу.

Для системи цілей, притаманних функціонуванню СУРП, характерним є дворівневе розмежування, яке, в свою чергу, стає відображенням відповідної (стратегічно-поточної) диференціації об'єкту управління. Таким чином, на стратегічному рівні одним з головних пріоритетів управлінського регулювання процесу формування оптимального трудового потенціалу підприємства стає досягнення та тривала підтримка оптимального за кількісними, структурними, якісними параметрами складу трудових ресурсів, які були б адекватними і достатніми для забезпечення сталого розвитку виробничого потенціалу підприємства. Проте однією з найважливіших умов підтримки і цілеспрямованого перетворення людського капіталу підприємства є обов'язкове застосування складного мотиваційного комплексу забезпечення продуктивної діяльності, заснованого на активному залученні усього персоналу до участі у розробці і реалізації корпоративних заходів з підвищення ефективності виробництва. Формування такого мотиваційного комплексу передбачає насамперед досягнення високого рівня якості трудового життя працівників підприємства на засадах створення належної корпоративної культури, сприятливої щодо вирішення задач збільшення людського капіталу підприємства.

На поточному рівні цільові настанови управління РПП також обов'язково мають бути

підпорядковані вимогам вирішення завдань забезпечення неухильного підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Реалізація зазначеної важливої передумови передбачає, з одного боку, необхідність постійного підвищення продуктивності використання трудових ресурсів (у виробничій і невиробничій сферах) на засадах інтенсифікації інноваційного процесу та удосконалення організації й управління працею, а з іншого боку, підтримки оптимальних обсягів витрат на утримання персоналу та поліпшення якісно-професійних характеристик трудових ресурсів підприємства. Необхідність створення відповідного інституціонального забезпечення реалізації зазначеного двостороннього підходу на поточному рівні управління (так само, як і на стратегічному) вимагає активного впровадження наступних заходів: розбудови оптимальних соціально-трудових відносин та запобігання виникненню соціально-трудових конфліктів на підприємстві; створення і розвиток системи соціального партнерства, сприятливого щодо виконання завдань забезпечення продуктивної зайнятості; всілякого залучення працівників до вирішення завдань підвищення ефективності виробництва тощо.

Досягнення зазначених стратегічних і поточних цілей управління продуктивною зайнятістю у межах СУРП здійснюється через виконання комплексу основних і забезпечуючих управлінських функцій (УФ).

До основних управлінських функцій слід віднести: прогнозування та планування продуктивної зайнятості персоналу; організація продуктивної зайнятості персоналу; керівництво продуктивною зайнятістю персоналу; облік, аналіз та контроль продуктивної зайнятості; планування потреб у трудових ресурсах; відбір та оцінка кандидатів на робочі місця; набір і навчання персоналу; оцінка трудової діяльності; визначення оплати праці та мотивації; профорієнтація та адаптація, переміщення персоналу; підготовка керівних кадрів.

До забезпечуючих функцій відносяться: методичне забезпечення управління продуктивною зайнятістю; інформаційно-технічне забезпечення управління продуктивною зайнятістю; кадрове забезпечення управління продуктивною зайнятістю персоналу; організаційне забезпечення управління продуктивною зайнятістю персоналу.

У складі основних функцій пріоритетне значення, за нашою думкою, належить, насамперед, прогнозуванню та плануванню продуктивної зайнятості персоналу, оскільки результати повної реалізації цієї функції, з одного боку, виступають найважливішим цільовим орієнтиром для конкретизації (чіткої постановки) управлінських завдань при виконанні наступних

управлінських функцій, а з іншого боку, через визначення певних кількісних, структурних і якісних умов РПП встановлюють вимоги щодо функціональної повноти, глибини виконання функцій (деталізації управлінських завдань при виконанні УФ), пропорційності та інших суттєвих параметрів складу і структурної побудови системи управління.

Так, у деяких випадках для СУРП доцільним є більш глибоке розмежування складу функцій, сукупність яких охоплює усе різноманіття задач прийняття управлінських рішень та визначає зміст управління, за наступними основними ознаками:

сутність управління, внаслідок якої ці функції містяться в будь-якій задачі управління в будь-якій сфері діяльності та загалом утворюють замкнений цикл управління – загальні функції управління РПП;

однорідність управлінської діяльності, що визначає спеціалізацію управлінської праці – конкретні функції управління РПП;

однорідність цільової орієнтації – спеціальні функції управління РПП;

спрямованість на формування елементарного керуючого управлінського впливу (на відміну від більш складних комплексних управлінських впливів) – завдання управління РПП;

диференціація управлінської праці на його елементарному рівні – роботи управління РПП.

Проте у загальному випадку (для підприємств з відносно невеликими обсягами діяльності) більш глибока деталізація функцій управління РПП здається недоречною через достатньо високий рівень однорідності цільової орієнтації управлінських дій та необхідність оптимізації витрат виробничих ресурсів на формування та функціонування СУРП.

Серед функцій забезпечення неабияке значення має насамперед виконання методичної та інформаційно-технічної УФ. Реалізація методичної функції вимагає наукового обґрунтування заходів щодо забезпечення неухильного розширення людського капіталу на засадах виявлення, вивчення та систематизації об'єктивних явищ та закономірностей розвитку цього процесу з урахуванням складного впливу на нього техніко-технологічних, економічних, соціокультурних та інших зовнішніх і внутрішніх чинників. Реалізація методичної функції здійснюється через організаційно-економічне засвоєння різного роду інновацій у сфері протікання процесів продуктивної зайнятості шляхом створення й тиражування відповідної нормативної документації, навчання персоналу, складання та реалізації планів впровадження нововведень тощо. Необхідною умовою виконання методичної функції УРПП є наявність своєчасної, повної та достовірної інформації про стан і тенденції

розвитку процесу продуктивної зайнятості. Джерелом відомостей про цей процес є функціонування підсистеми інформаційного забезпечення, на яку покладено виконання інформаційно-методичної функції УРПП. Іншим важливим результатом ефективного спільного виконання методичної та інформаційно-технічної функцій є формування адекватної дійсно існуючим виробничим умовам системи норм і нормативів, які є відбиттям реальних закономірностей і взаємозв'язків, що становлять базу здійснення процесів продуктивної зайнятості.

В процесі виконання основних і забезпечуючих управлінських функцій між елементами СУРП виникає складний комплекс інформаційно-комунікаційних зв'язків, які пов'язані з необхідністю передачі, накопичення та перетворення управлінської інформації, реагування та підсилення управлінських впливів.

Проблеми забезпечення ефективної координації управлінської діяльності складових СУРП безпосередньо стосуються необхідності підтримки постійного інформаційного обміну, тобто комунікації як певного типу людських взаємовідносин в процесі спільної діяльності, сутність якого складається в обміні ідеями, думками, почуттями, інформацією. Так, регулювання стану людського капіталу та усунення негативних та підсилення позитивних явищ у її розвитку здійснюється за допомогою складного комплексу комунікаційних зв'язків між управлінською підсистемою та об'єктом управління (прямий зв'язок) та навпаки (зворотний зв'язок). Ефективна комунікація є однією з найважливіших умов здійснення спільної діяльності та управління корпоративним співробітництвом у цілому, оскільки при прийнятті управлінських рішень у цій сфері, з одного боку, використовуються існуючі форми комунікації, а з іншого боку, відбувається формування саме тих форм комунікації, які полегшують спільну діяльність працівників та управління нею.

Основним результатом здійснення складного комплексу інформаційно-комунікаційних процесів взаємодії складових СУРП є прийняття управлінських рішень щодо усунення проблем розвитку об'єкту управління, тобто наявних (або ймовірних) розривів між бажаним станом системи управління та становищем, що фактично спостерігається.

Методичний інструментарій прийняття управлінських рішень щодо регулювання розвитку персоналу підприємства суттєво розрізняється відповідно до рівня (стратегічного або поточного) управлінських проблем. На стратегічному рівні найчастіше використовуються слабоформалізовані методи стратегічного аналізу трудового потенціалу (такі як матричний метод,

морфологічний аналіз, порівняльний конкурентний аналіз, бенчмаркінг та ін.), які надалі слугуватимуть передумовою для створення більш досконалих і точних економіко-математичних моделей та використання програмно-цільових методів планування. На поточному рівні широко використовуваними є більш достовірні та формальні інструменти, такі як кількісні методи оцінки продуктивності використання трудових ресурсів, розрахунково-аналітичні, статистичні методи і моделі, засоби нормування і бюджетування витрат живої праці, моделювання документообігу та ін.

Таким чином, послідовність формування та розвитку управлінської системи як складової СУРП складається з наступних етапів:

1) *постановка проблеми – створення управлінської підсистеми механізму управління формуванням людського капіталу підприємства;*

2) *організаційна розбудова СУРП – створення управлінських підсистем структури управління продуктивною зайнятістю і організації процесів управління продуктивною зайнятістю, а також комплексу підсистем забезпечення управління продуктивною зайнятістю;*

3) *функціонування системи управління, оцінка результативності управлінської діяльності у сфері забезпечення продуктивної зайнятості та визначення напрямків удосконалення побудови СУРП.*

Створення зазначеної управлінської підсистеми передбачає обґрунтування цілей і пріоритетів функціонування СУРП, та визначення складу та змісту функцій, методів, форм і способів управлінського впливу, які будуть використовуватися в процесі роботи системи.

Реалізація функції цілеполагання при формуванні СУРП носить складний характер. Можливості і обмеження щодо досягнення певних результатів РПП на стратегічному та поточному рівнях визначаються, по перше, об'єктивно дією зовнішніх відносно до підприємства чинників, та, по-друге, існуючими об'єктивно-суб'єктивними внутрішньовиробничими умовами, які склалися у підприємства.

Після визначення головних концептуальних засад розбудови СУРП розробляється її організаційна структура, проводиться розподіл відповідальності, проектується механізми обміну інформацією.

В цілому методика проектування організаційної структури (ОС) СУРП слід розділити на методичні основи створення та удосконалення ОС. Для створення ОС можуть використовуватися три основні підходи:

1) *формування ОС відбувається від верхніх ланок ієрархії управління до оперативного рівня керівництва;*

2) оперативна робота спочатку розподіляється між виконавцями, а потім за однорідністю функцій зводиться в більш великі підрозділи;

3) з урахуванням виробничих задач підприємства ретельно вивчається послідовність реалізації цих задач, у відповідності з якою створюється ОС.

Конкретні підходи до удосконалення ОС доцільно розглядати у чотирьох напрямках: синтез ОС з деяких її первинних елементів (групування функцій, робіт, посад, елементів інформаційного процесу); раціоналізація технології організаційних процесів; організаційні зміни (застосування соціально-психологічних методів впливу на учасників організації з метою вдосконалення їх побудови і функціонування); ситуаційний (типізований) підхід (формування ОС відповідно до розвитку інших характеристик організаційної системи).

Розробка комунікацій завершує процес формування СУРП. Способи передачі інформації покликані забезпечувати оперативність прийняття управлінських рішень на підставі повної неспотвореної інформації і повинні цілком відповідати визначеним вище концептуальним основам побудови та організаційній структурі системи.

Етап функціонування системи управління РПП містить у собі наступні етапи: безпосередньо прийняття управлінських рішень у сфері забезпечення розвитку персоналу; оцінка якості функціонування СУРП; розробка основних напрямків удосконалення СУРП.

**Висновки.** Вирішення проблеми управлінського регулювання процесів формування та розвитку людського капіталу підприємства

передбачає формування спеціальної системи управління розвитком персоналу. Формування СУРП на описаних засадах сприятиме створенню адекватних планів і прогнозів стану і тенденцій розвитку корпоративного співробітництва, а також розробці і реалізації комплексу заходів щодо забезпечення зростання трудового потенціалу вітчизняних підприємств.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Блэк Джон, Маккейб Дарен. Внедрение новой системы управления и организации труда в английской компании // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 1. – С. 78-82.
2. Близнюк Б., Власенко Т. Людський капітал як фактор економічного зростання// Україна: аспекти праці. – 2003. – № 6. – С. 20 – 24.
3. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання// Економіка України. – 2003. – № 7. – С. 48 – 53.
4. Бузановский С.С., Горелов Н.А., Титков А.С. Антикризисное управление: Реструктуризация и реинжиниринг персонала. Учебное пособие. – Спб.: Валери СПД, 1999. – 256 с.
5. Михайлова Л.І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК. – Суми: Вид-во “Довкілля”, 2003. – 326 с.
6. Пилипенко С.М., Пилипенко А.А. Економіка праці. Навчальний посібник. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – с. 40-45.
7. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом – СПб: Издательство “Питер”, 2000. 416 с.: ил. – (Серия “Учебники для вузов”).

**Анотація.** В статье определены основы организационного обеспечения развития человеческого капитала предприятия путем формирования системы управления развитием персонала.

**Ключевые слова:** управление, персонал, предприятие.

**Summary.** Bases of the organizational providing of development of human capital of enterprise by forming of the control system of development of personnel are certain in the article.

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

*Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Плетникова І.Л.*