

## ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація.* У статті розроблено пропозиції щодо формування і аналізу системи управління персоналом підприємства з використанням функціонального підходу. Визначено, що інтенсифікація економічних процесів та динамічність ринкового середовища зумовлюють необхідність застосування системного підходу до управління персоналом як такого, що дозволяє враховувати взаємозв'язки між окремими суб'єктами та об'єктами управління.

**Ключові слова:** функція, підхід, система, управління, персонал, підприємство, сфера

Belik V.

## THE FUNCTIONAL APPROACH TO FORMATION OF CONTROL SYSTEM BY THE PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

*Summary.* The offers on formation and the analysis of a control system by the personnel of the enterprise with use of the functional approach are developed. It is determined, that the intensification of economic processes and dynamism of the market environment predetermine necessity of application of the system approach to management of the personnel as such, that allows to take into account interrelations between separate subjects and objects of management.

**Keywords:** function, approach, system, management, personnel, enterprise, sphere

### 1. Вступ

Реалізація сучасного курсу на проведення радикальних економічних реформ і активну соціальну політику в період поширення ринкових відносин в Україні обумовлює зміну функцій, методів і підходів до управління персоналом підприємств.

Перехід на якісно новий рівень розвитку регіональних і галузевих ринків праці, які характеризуються надмірною пропозицією робочої сили при обмеженій кількості робочих місць, з одного боку, та підвищення складності і вимог до якості праці, як наслідок розвитку техніки і технології виробництва та його маркетингової орієнтації, з іншого, диктує потребу у високій якості реалізації функцій управління персоналом, їх адекватного впливу на працівників підприємства.

Прийняття до уваги відповідних тенденцій зумовлює необхідність застосування системного підходу до керівництва кадрами та використання системних методів для аналізу процесів, які відбуваються в його межах. У цьому зв'язку дослідження проблеми формування системи управління персоналом підприємства, визначення її змісту і компонентної структури з нових теоретико-методологічних позицій, які враховують трансформаційні перетворення в економіці країни і пріоритети кадрової політики компаній є особливо актуальним.

### 2. Аналіз основних літературних джерел

Проблеми управління персоналом досліджувалися такими економістами, як М. І. Бібен, М. І. Долішній, Б. І. Дяченко, С. М. Злупко, А. В. Калина, В. В. Мікловда, В. П. Мікловда, В. В. Онікієнко, М. І. Пітюлич, О. С. Редькін, А. В. Філіпов та інші.

Вони наголошували на домінантності кадрової підсистеми, яка зумовлює специфіку загальної спрямованості, умов функціонування та динамізму

розвитку системи в цілому. Кожен з дослідників пропонує власне бачення системи управління персоналом підприємства, зосереджуючи увагу або на технологічних і методологічних аспектах управління персоналом, або на реалізації окремих функцій управління персоналом.

Мета статті полягає у розробці теоретичних та методологічних аспектів формування і аналізу системи управління персоналом підприємства з використанням функціонального підходу, посилення її впливу на ефективність роботи персоналу, обґрунтуванні концептуальних засад і методів оцінки та підвищення якості функцій управління персоналом.

### 3. Теоретичний коментар

Успішність функціонування підприємств в першу чергу визначається персоналом як особистісним чинником виробництва – його продуктивною діяльністю, досконалістю застосовуваних методів, функцій і прийомів впливу, що підвищує значимість управління персоналом в системі менеджменту підприємства.

Усталеного тлумачення сутності управління персоналом не склалось ні у зарубіжній, ні у вітчизняній економічній науці. Їх розуміння є продуктом свого часу, як, зрештою, і розуміння понять «персонал» та «кадри». Виникнення відповідних категорій розглядається як наслідок еволюції ролі і місця людини в економіці та на рівні окремого підприємства.

Персонал у сучасному розумінні можна розглядати в ролі інтегрованої економічної категорії, яка відображає наявні та примножені внаслідок капітальних вкладень ресурсні можливості у сфері праці певної сукупності осіб, які вступають у трудові відносини з підприємством та соціальні відносини між собою для задоволення власних потреб, і використовуються для досягнення його кінцевих цілей та підвищення результативності діяльності [9].

Для означення суті управління персоналом як специфічного виду управлінської діяльності нами проаналізовано різні варіанти його трактування, серед яких виділено описові, мотиваційні, телеологічні та функціонально-описові. На нашу думку, оптимальним слід вважати функціонально-описові, які враховують стратегічну спрямованість управління персоналом і вказують на набір функцій, необхідних для реалізації кадрової стратегії.

Управління персоналом нами визнається системою заходів щодо формування, управління та ефективного використання персоналу шляхом виконання основних функцій суб'єктами управління персоналом в рамках обраної кадрової політики з метою досягнення організаційних і особистих цілей.

#### 4. Напрями формування системи управління персоналом

Шляхом узагальнення опрацьованих теоретичних джерел та, базуючись на власному аналізі тенденцій розвитку економіки і функціонування підприємств, нами систематизовано фактори підвищення ролі персоналу та управління персоналу, що дозволило об'єднати їх у 3 групи: макроекономічні, внутрішньовиробничі та внутрішньоособові.

Застосування системного підходу до управління персоналом в умовах інтенсифікації ринкових перетворень оптимізує взаємозв'язки між окремими суб'єктами та об'єктами управління персоналом.

Система управління персоналом є інструментом забезпечення максимальної реалізації потенціалу працівників та досягнення організаційних цілей. У результаті аналізу нами виявлено неузгодженість поглядів науковців на зміст, склад, методи формування та розвитку системи управління персоналом, що дозволило обґрунтувати необхідність розробки нових методологічних підходів до визначення її структури та параметрів для забезпечення оптимального виконання функціональної ролі.

До недавнього часу у вітчизняній літературі був відсутнім виклад цілісної концепції і методології функціонального поділу праці в сфері управління персоналом. На основі власних досліджень нами вироблено багатоаспектну класифікацію функцій управління персоналом, згідно з якою групування функцій може здійснюватись залежно від сфери, суб'єкта та об'єкта управління персоналом, за ознакою ролі в управлінні персоналом та за змістом виконуваних робіт.

Базуючись на тому факті, що трудовий потенціал окремої особи чи колективу формується і використовується підприємствами, які є складовими галузевої та територіальної структур, можна обґрунтувати необхідність врахування впливу галузевих чинників при розробці заходів удосконалення технології управління персоналом.

З цієї точки зору в ієрархічній структурі трудового потенціалу особливу увагу заслуговує галузева складова, яка представляє собою ресурсні можливості працівників галузі у сфері праці на даному етапі розвитку виробничих сил в рамках визначених виробничих відносин.

Ґрунтуючись на доробки з управління персоналом, нами визначено групи чинників, які зумовлюють характеристики та ступінь використання трудо-

вого потенціалу. Серед них в якості базових можна виділити пріоритетність галузі та тенденції її розвитку, соціальну політику, кількість, розміри та структуру підприємств, обсяги та ритмічність виробництва.

На основі здійсненого кореляційного аналізу нами доведено послаблення залежності середньооблікової чисельності персоналу від обсягів виробленої продукції через використання режимів неповного робочого часу і обґрунтовано ущільнення зв'язку між чисельністю персоналу в еквіваленті повної зайнятості та обсягами виробництва, у відповідності з чим необхідна чисельність персоналу підприємства повинна визначатися, виходячи з наповненості робочого часу.

На основі обробки та критичного аналізу результатів обстеження із застосуванням методу експертних оцінок нами виявлено функції управління персоналом, які на підприємствах характеризуються високим, середнім і низьким рівнем або відсутністю уваги.

Для визначення ступеня узгодженості експертної групи щодо оцінки окремих функцій  $f_j$  та стану системи управління персоналом у цілому розраховано коефіцієнт конкордації  $W$ , в основу якого покладено відхилення сум рангів за окремими експертами від середньої суми рангів  $f_{\text{ср}}$ , величина якого склала 0,2.

Низьке значення показника, яке є свідченням розмежованості суджень експертів щодо вагомості обраних функцій управління персоналом в діяльності підприємства, зумовило необхідність обмеження величини вибірки через виділення трьох груп підприємств за критерієм середньооблікової чисельності персоналу. Така градація обґрунтована особистими спостереженнями щодо особливостей організації управління персоналом обстежених підприємств та щодо розгалуженості кадрових служб на них.

Збільшення значення коефіцієнта конкордації в сформованих групах ( $W_1=0,548$ ,  $W_2=0,22$ ,  $W_3=0,21$ ) у порівнянні з сукупною вибіркою дає підставу зробити висновок про наявність взаємозв'язку між ступенем уваги функціям управління персоналом та розміром підприємства.

Для вирішення проблеми інтегральної оцінки стану кадрової роботи підприємства нами пропонується застосовувати методичний підхід, в основі якого лежать дані про рівень розвитку окремих функцій управління персоналом, визначені на основі уваги, яка приділяється їх реалізації, із врахуванням їх відносної значимості у складі системи управління персоналом підприємства.

Основою для визначення значимості функції є її віднесення до певної підсистеми системи управління персоналом підприємства. Абсолютна величина значимості залежить від числа функцій, які входять до даної підсистеми. Максимальне значення суми часткових відносних величин значимості функцій управління персоналом в межах окремого підприємства складає 1.

Для визначення якісних відмінностей у ступені уваги, приділеному окремій функції, для різних рівнів ступеня уваги нами встановлено умовну кількісну міру. Функція реалізовує свою значимість лише при високому ступені уваги з боку суб'єктів

управління персоналу до її реалізації, тому максимальна кількісна оцінка функції співпадає з відносною величиною її значимості, а для кожного нижчого рівня значення складає половину від величини попереднього.

Величина інтегральної оцінки коливається в межах від 0 до 1. Чим отримане значення показника є ближчим до одиниці, тим вищий рівень розвитку системи управління персоналом підприємства і тим більша увага приділяється управлінню трудового потенціалу підприємства.

За результатами розрахунків виявлено, що значення інтегральної оцінки стану управління персоналом знаходяться в межах від 0,345 до 0,605, що є підтвердженням особистих спостережень щодо незадовільної роботи кадрових служб та їх недостатнього впливу на керований об'єкт. Вважається доцільним систематичне визначення даного показника з метою своєчасного виявлення недоліків в організації системи управління персоналом та встановлення якості реалізації функцій управління персоналом як у порівнянні з попередніми періодами, так і з діяльністю кадрових служб інших підприємств.

Особливу увагу необхідно приділити аналізу впливу системи управління персоналом на показники результативності діяльності, і, зокрема, на плінність кадрів, яка виступає однією з критичних компетенцій кадрових служб на підприємствах.

За даними статистичної звітності показники плінності на досліджуваних компаніях коливаються в діапазоні від 19,9 до 38,35% від середньооблікової чисельності. На більшості підприємств не відстежуються мотиви звільнення за власним бажанням, не створюється інформаційна база якісних характеристик персоналу, вивільненого з причин плінності. Всього 72% обстежених підприємств вважають за необхідне здійснювати певні заходи щодо зниження активності флуктуаційних процесів.

За допомогою дисперсійного, кореляційного аналізу та непараметричних методів вимірювання зв'язків (коефіцієнту Фехнера та рангового коефіцієнту кореляції Спірмана) доведено вагомість впливу стану кадрової роботи на інтенсивність флуктуаційних процесів на підприємствах. Зв'язок між аналізованими чинниками носить нелінійний зворотний характер, який проявляється у тому, що при збільшенні показника інтегральної оцінки стану кадрової роботи наявне зменшення коефіцієнтів плінності кадрів.

Правильне визначення складу функцій управління персоналом та порядку їх реалізації є передумовою досягнення мети системи управління персоналом підприємства. Виходячи з цього, наголошується на необхідності використання функцій у ролі основних елементів, що формують кадрову систему.

На основі аналізу у сфері управління персоналом нами розроблено модель інтегрованої системи управління персоналом підприємства з використанням функціонального підходу. Основою для побудови інтегрованої системи управління персоналом є теоретично та апробовані практично принципи та методи керівництва персоналом.

Безпосередній вплив на стан та параметри її функціонування накладає середовище через сукупність внутрішніх та зовнішніх обмежень, а також

система живлення – шляхом кадрового, інформаційного, технічного та інших видів забезпечення.

Рациональність системи управління персоналом залежить від обґрунтованості виділення підсистем, ступеня реалізації закріплених за ними функцій, міри інтегрованості між собою і здатності підтримки організаційної стійкості системи [6, с. 916].

Підсистеми планування, прогнозування і маркетингу, формування і розвитку персоналу, використання та контролю за діяльністю персоналу, мотивації і стимулювання трудової поведінки розуміються нами як функціональні (штабні), а підсистема моніторингу, обліку і аналізу – як функціонально-забезпечуюча.

Функціонально-забезпечуюча підсистема несе функціональне навантаження і виконує роль забезпечення системи управління персоналом підприємства необхідною інформацією про стан оточуючого середовища. Дані підсистеми є відносно автономними і, водночас, логічно пов'язаними та взаємозалежними.

Забезпечуюча підсистема створює інформаційну базу для формування планових кадрових показників. Складені плани та прогнози, з одного боку, є інструментами впливу на процес формування персоналу та визначення напрямків його розвитку в межах загальної стратегії підприємства, а з іншого – визначають рівень та напрямки використання персоналу і виступають базою для оцінки діяльності працівників. Результати проведеного контролю впливають на вибір методів мотивації персоналу та стимулювання його трудової поведінки.

Ступінь розвитку та функцій управління персоналом у межах підсистеми визначається, з одного боку, чинниками середовища господарювання, а з іншого, впливом на кінцеві показники діяльності підприємства.

В даному контексті доцільно говорити про достатність розвитку підсистеми. На основі проведеного аналізу можна побачити, що рівень розвитку підсистеми системи управління персоналом підприємства є достатнім, якщо реалізовані нею функції у визначеній кількості та якості виконання справляють позитивний вплив на об'єкт управління та забезпечують соціальну і економічну ефективність.

За результатами проведеного дослідження виявлено, що базовими чинниками впливу на трудомісткість реалізації функцій управління персоналом виступають середньооблікова чисельність персоналу та плінність кадрів. Даний висновок підтверджено з допомогою методу множинної кореляції, відповідно до якого варіація кількості виконавців кадрових функцій на 91% задається вказаними чинниками.

Одержане в результаті відповідних обчислень рівняння зв'язку, яке визначає залежність чисельності фахівців кадрової служби від обраних факторів, набуло вигляду:

$$\hat{Y} = 1,67 + 0,00536 X_1 - 0,0107 X_2, \quad (1)$$

де  $X_1$  – середньооблікова чисельність персоналу,  $X_2$  – плінність кадрів.

Згідно з отриманою моделлю із збільшенням середньооблікової чисельності персоналу на 100 чоловік, чисельність кадрової служби зростає на 0,5 люд.,

а при збільшенні показників плинності на одиницю, чисельність в середньому знижується на 0,01 люд.

Визначена з допомогою даного рівняння кількість фахівців з управління персоналом повинна корегуватись з урахуванням наявної та бажаної якості реалізації кадрових функцій, рівня їх автоматизації та повноти охоплення функцій системи управління персоналом підприємства.

Результативність системи управління персоналом підприємства забезпечується лише через відповідну якість функцій, реалізованих суб'єктами управління персоналом. Необхідна якість функцій задається вимогами підприємства до кадрової служби і складовими середовища господарювання.

Для обґрунтування необхідності підвищення якості реалізації окремих функцій управління персоналом, удосконалення кадрової роботи в цілому необхідно використовувати двомірну матрицю можливостей системи управління персоналом підприємства «функція – ефективність».

Базуючись на тому факті, що, поза загальними законами розвитку і функціонування, кожна соціально-економічна система є унікальною в своєму роді, то аналогічний рівень розвитку і технологія реалізації визначеної функції управління персоналом для одних підприємств можуть виявитись прийнятними, а для інших – недостатніми.

Сенс підвищувати якість кадрової роботи з'являється за умови виявлення її реального негативного впливу на показник ефективності. В основу матриці покладено два критерії: рівень розвитку функції (підсистеми) та показник ефективності управління персоналом.

У межах матриці ми виділяємо чотири основні сектори, кожен з яких характеризує якість виконання функції управління персоналом. На основі приналежності до певного сектору і значення критеріальних показників можна сформулювати набір рекомендацій, що дозволять оптимізувати стан кадрової роботи і підвищити ефективність управління персоналом.

## 5. Висновки

Інтенсифікація економічних процесів та динамічність ринкового середовища зумовлюють необхідність застосування системного підходу до управління персоналом як такого, що дозволяє враховувати взаємозв'язки між окремими суб'єктами та об'єктами управління, досліджувати закономірності їх зміни, забезпечувати комплексний вплив на характеристики і рівень використання персоналу. Сучасний стан проблеми характеризується відсутністю узгодженості поглядів на зміст і склад системи управління персоналом підприємства з одного боку, та посиленням впливу різних чинників на діяльність суб'єктів господарювання з іншого.

Підвищення ролі управління персоналом є наслідком дії макроекономічних, внутрішньовиробничих і внутрішньоособових факторів, серед яких виділено становлення ринку праці, конкуренцію, зміст та організацію праці, мотиваційні потреби персоналу тощо.

Сутність управління персоналом найповніше розкривається через його функції. Організаційна успішність системи управління персоналом підпри-

ємства є результатом співвідношення суб'єктивно сформульованої мети управління персоналом та реально здійснюваних функцій.

На основі узагальнення доведено доречність використання функцій у ролі системоутворюючих елементів. Згідно із запропонованим функціональним підходом система управління персоналом виступає складним утворенням, що об'єднує кілька виділених за функціональною ознакою взаємопов'язаних підсистем, і базується на визначених методах, принципах формування та управління.

Технологія управління персоналом підприємства значною мірою залежить від його галузевої і регіональної приналежності. До найбільш вагомих галузевих чинників впливу, які визначають вимоги до характеристик персоналу та рівень його використання, віднесено пріоритетність галузі в регіоні та тенденції її розвитку, соціальну політику, кількість та розміри підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюшина О. Л. Мотиваційне управління персоналом в процесі трудової діяльності / О. Л. Артюшина // Розвиток продуктивних сил України: від В. І. Вернадського до сьогодення: Матеріали ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції: у трьох частинах, 20 березня 2009 р. – К.: РВПС України НАН України, 2009. – Ч. 2. – С. 22-23.
2. Батченко Л. В. Кадровая политика предприятия: теория и практика / Л. В. Батченко, А. В. Белюсов, В. В. Назаренко, Г. П. Стрюковский // Менеджер: Вісник ДонДАУ.– 1999. – №2 (4). – С. 54-66.
3. Бесседина Г. С. Формування майбутніх менеджерів з врахуванням схильностей і бажань / Г. С. Бесседина // Наук. вісн. НАУ. - 1999. – № 14. – С. 63-64.
4. Бессмертная В. В. Формирование стратегии управления персоналом предприятия / В. В. Бессмертная // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2007. – № 1 (107). – С. 54-59.
5. Булеев И. П. Методические подходы к стратегическому планированию управления персоналом / И. П. Булеев, В. В. Синельник // Прометей: регіон. зб. наук. праць з економіки. – Донецьк: ДЕГІ; ІЕПД НАН України. – 2006. – Вип. 3 (21). – С. 177-180.
6. Козак К. Б. Деякі аспекти розвитку потенціалу персоналу підприємств / К. Б. Козак // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 258: В 4 т. – Т. IV. – С. 915-929.
7. Комаричина В. В. Принципи впровадження програм якості трудового життя / В. В. Комаричина // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – 2006. – Вип. 212– Т. 2. – С. 347-356.
8. Криворотько І. О. Еволюція кадрового менеджменту / І. О. Криворотько // Економіка і управління. – 2006. – № 2–3. – С. 66-71.
9. Романюк Л. М. Компетенція персоналу – фактор реалізації конкурентної стратегії діяльності підприємства / Л. М. Романюк // Економіка промисловості. – 2004. – №4. – С. 126-130.
10. Стельмашенко О. В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства / О. В. Стельмашенко // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2008. – Вип. 241. – Т. I. – С. 197-207.