

С.В. Стрехова (Хмельницький національний університет, Україна)
**ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК І ВЗАЄМООБУМОВЛЕНІСТЬ ЕЛЕМЕНТІВ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

У статті проаналізовано систему управління персоналом підприємств та виявлено взаємозв'язки між її елементами. Розроблено рекомендації для функціонування ефективної системи управління персоналом підприємства.

Ключові слова: персонал, система управління персоналом, добір персоналу, кадрова політика, оцінювання персоналу, розстановка персоналу, адаптація персоналу, навчання персоналу.

Рис. 1. Табл. 3. Літ. 11.

С.В. Стрехова (Хмельницький національний університет, Україна)
**ВЗАИМОСВЯЗЬ И ВЗАИМОУСЛОВЛИВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

В статье проанализирована система управления персоналом предприятий и найдена взаимосвязь между ее элементами. Разработаны рекомендации для функционирования эффективной системы управления персоналом предприятия.

Ключевые слова: персонал, система управления персоналом, подбор персонала, кадровая политика, оценивание персонала, расстановка персонала, адаптация персонала, обучение персонала.

S.V. Strekhova (Khmelnytskyi National University, Ukraine)
**INTERCONNECTION AND INTERDEPENDENCE OF ELEMENTS
IN THE SYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT**

The article analyzes the personnel management system at enterprises and the interconnection between its elements is defined. Propositions concerning the functioning of an efficient system of personnel management at an enterprise are carried out.

Keywords: personnel; personnel management system; staff recruitment; personnel policy; staff assessment; personnel deployment; staff adaptation; personnel training.

Постановка проблеми. Управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності підприємства, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва, а вивчення проблем ефективного управління персоналом підприємства обумовлено об'єктивними змінами, що характеризують сучасну діяльність, активну і визначальну роль персоналу в управлінні підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення й розробка ефективної системи управління персоналом на підприємстві висвітлювалась у працях таких науковців, як Л.В. Балабанова [2], О.В. Крушеницька [3; 6], О.Є. Кузьмін [4], О.Г. Мельник [4], Д.П. Мельничук [3], Г.В. Осовська [6], Ю.І. Палеха [7], Л.Б. Пошелюжна [8], В.Ю. Самуляк [9], О.В. Сардак [2], Р.В. Фещур [9], А.Д. Чикуркова [10] та інших.

Невирішені частини проблеми. Незважаючи на велику кількість публікацій з даної проблематики, актуальним завданням залишається пошук ефективної системи управління персоналом та вивчення її елементів.

Метою дослідження є виявлення взаємозв'язків між елементами системи управління персоналом і розробка на цій основі ефективної системи управління персоналом на підприємстві.

Основні результати дослідження. Персонал є найбільш складним об'єктом управління, оскільки люди наділені інтелектом. Вони постійно розвивають взаємовідносини, засновані на договірній основі. У сучасних умовах цінність людських ресурсів постійно зростає, що призвело до формування системи управління персоналом [5, 53].

Персонал – це працівники того чи іншого підприємства, організації чи установи, які працюють на ньому на постійній чи тимчасовій основі за трудовим договором або трудовою угодою [7, 31].

Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, автомобілем, конвеєром, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо) [4].

Система управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети [6, 19].

Л.В. Балабанова, О.В. Сардак вважають, що система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи [2, 22].

Персонал є найскладнішим для управління за рахунок того, що кожна людина є цілісна, неповторна, має особисті соціально-психологічні якості та характерні особливості.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи. Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників за певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих чинників. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу. Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи [3, 22].

В управлінні трудовим колективом людина (персонал) одночасно може бути суб'єктом управління (коли приймає рішення) і об'єктом управління (коли виконує рішення вищого керівництва) [10, 151].

Проблеми управління персоналом на вітчизняних підприємствах машинобудівного комплексу полягають у:

- незадоволенні потреби у персоналі вищої ланки управління;
- недостатньому досвіді підприємств у залученні до праці кваліфікованих спеціалістів;
- недостатньому механізмі оплати праці управлінського персоналу;
- технології освіти, яка максимально зорієнтована на оцінювання проблем, а не на вміння їх розв'язати;
- недостатній освіті більшість керівників, які мають технічну освіту;

- корпоративній культурі, яка нечітко виражена й залежить від керівника, який на інтуїтивному рівні оцінює її і формує програму дій;
- відсутності клімату соціального партнерства;
- невмінні узгоджувати інтереси власників капіталу, менеджерів і працівників;
- конфлікті між необхідністю модернізувати управління і традиції, що в ньому існують [9, 108].

Управління персоналом передбачає:

- допомогу підприємству в досягненні загальних цілей;
- ефективне використання майстерності і можливостей персоналу;
- забезпечення підприємства висококваліфікованим і зацікавленим персоналом;
- прагнення до найбільш повного задоволення персоналу своєю роботою, найбільш повного самовираження, що робить бажаною роботу на даному підприємстві.

Персонал підприємства є ключовим чинником розвитку, тому коли підприємство турбується про своїх працівників, це обов'язково позначається на їхній діяльності [8, 163].

Кожне підприємство рано чи пізно приходять до висновку, що персонал – це його головний ресурс. У сучасному конкурентному середовищі складно чимось кардинально відрізнятись від конкурента: всі ресурси майже однаково доступні на ринку. Тому кілька років тому почала досить активно розвиватися тенденція вкладення коштів у розвиток персоналу. Адже хочемо ми цього чи ні, саме від людей, які працюють в компанії, залежить її успіх на ринку, якість товарів чи послуг, і, певна річ, її популярність серед клієнтів [11, 36].

Управління персоналом є складним компонентом управління організацією. Відповідно до принципів системного підходу, управління будь-яким підприємством розглядається як сукупність елементів (підсистем), які взаємозалежать або взаємодіють. Кількість таких підсистем може бути різною і залежить від закладеної при декомпозиції концепції та цілей визначеної діяльності [11, 153].

Багато точок зору існує щодо основних складових елементів системи управління персоналом. Така різноманітність пов'язана з наявністю різних підходів до розуміння системи управління персоналом й ефективного поєднання її складових елементів, тобто підсистем.

Система управління персоналом включає такі основні елементи:

- групу фахівців апарату управління;
- комплекс технічних засобів системи управління;
- інформаційну базу для управління персоналом;
- комплекс методів і методик організації праці й управління персоналом;
- правову базу;
- сукупність програм управління інформаційними процесами вирішення завдань управління персоналом.

Загальна характеристика основних елементів системи управління персоналом наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Загальна характеристика основних елементів системи управління персоналом*

Тип	Склад	Призначення
Група фахівців апарату управління й обслуговуючий персонал	Керівники, фахівці з добору кадрів й організації праці, планувальники, економісти з праці і заробітної плати, експерти, програмісти та ін.	Реалізація функцій управління персоналом.
Комплекс технічних засобів	Засоби обчислювальної техніки, обчислювальні комплекси і мережі, апарат збору та передачі інформації, оргтехніка, засоби зв'язку.	Технічне забезпечення функцій управління.
Інформаційна база	Класифікатори інформації, система організації ведення та зберігання інформації, порядок внесення змін, бази даних і знань.	Інформаційне забезпечення функцій управління.
Методи і методики організації праці й управління персоналом	Методи і методики вирішення кадрових питань (відбір, просування, набір, збільшення тощо). Методи і методики організації праці та заробітної плати.	Організаційне і методичне забезпечення функцій управління.
Правова база	Статут, установчий договір, накази, розпорядження, інструкції та інші документи, що регламентують підпорядкованість, колективні та індивідуальні договори, Кодекс законів про працю України, рішення ради директорів, нормативно-довідкові документи, норми, стандарти тощо.	Правове і нормативне забезпечення функцій управління.
Методи і програми управління інформаційними процесами та вирішення завдань управління персоналом	Керівні і методичні матеріали та документи, методики зборів і обробки матеріалів, методи управління та прийняття управлінських рішень і програмні засоби, що використовуються в процесі управління.	Методичне і програмне забезпечення процесу управління.

* розроблено за [2-4; 6; 7].



Рис. 1. Система роботи з персоналом, розроблено за [2-4; 6; 7]

Таблиця 2. Характеристика складових елементів системи роботи з персоналом*

Складові елементи	Суть дієвих елементів	Завдання дієвих елементів	Значення дієвих елементів
Кадрова політика	Є сукупністю принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відбору кадрів, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.	Головним завданням кадрової політики є своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації; створення умов в реалізації професійних трудових завдань працівників; забезпечення умов праці і обов'язків громадян; - ретельне вивчення персоналу, - формування і підтримка ефективної роботи підприємства.	Дозволяє сформулювати певні завдання та принципи її встановлення в роботі з персоналом на довгостроковому перспективному. Розрахована на тривалу перспективу глибокої форми гнучкості і розвитку кадрового зв'язку фірми.
Добір персоналу	Полягає у виборі певних людей і професійних якостей працівників з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на відповідному робочому місці чи посаді та вибору з сукупності претендентів тих, які найбільше задовольняють організацію.	Головним завданням підбору кадрів є визначення сукупності людей, здатних найбільш часом зайняти нові робочі місця (посади), зміняти вид занять на основі внутрішньої мотивації матеріальних чи моральних стимулів.	Дозволяє грамотно провести добір кадрів, дає можливість сформулювати резерв кадрів на заміщенні вакантних робочих місць.
Оцінювання кадрів персоналу	Дає можливість оцінити про ефективність використання якостей кожного окремого людини на відповідній посаді.	Головним завданням оцінювання персоналу визначення потреб організації, тобто професійні знання і вміння, здатностей і виробничий досвід, соціально-психологічний тип особистості, рівень загальної культури, стан здоров'я та працездатності.	Дає можливість встановити відповідність певною працівника даній вакантній посаді.
Розробка нових кадрів персоналу	Передбачає об'єднання та своєчасне доповнення діючих працівників у структурних підрозділах та на посадах відповідно до необхідного рівня та профілю підготовки, досвіду роботи, ділових та особистих якостей.	Головним завданням розробки персоналу є - ретельне дослідження професійних, конкурентних та виробничих умов, планування кадрових та резервних кандидатів, оцінювання, - визначення термінів зайняття посад і віку кадрів управління, - наукова організація робочого місця, - визначення умов і оплати праці.	Має забезпечувати постійний рух кадрів на підставі результатів оцінювання певного потенціалу, індивідуального внеску, інтелектуальних, моральних, вікових, термінів зайняття робочих місць і наявності вакантних посад у штатному розкладі підприємства.
Адаптація персоналу	Полягає в соціально спрямованій активності людини щодо засвоєння робочих умов, виробничих вимог, діяльності, умов середовища, особливостей формати предметів і професійної діяльності.	Головним завданням адаптації персоналу є - визначення і аналіз мотивації працівників щодо роботи в даній організації, протиріччя стабільності нових, - вивчення в колективі, - пошукування необхідних ситуацій у колективі.	Забезпечує успішне проходження процесу адаптації працівників до певного професійного середовища, в подальшому дозволяє забезпечити ефективну роботу даного працівника в даній організації.
Навчання персоналу	Полягає у цілеспрямованому процесі формування у працівників організації теоретичних знань, умов і практичних навчальних за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому.	Головним завданням навчання персоналу є забезпечення можливості для безперервного підвищення освіти певного працівника, вчасно реалізувати відповідність між часом вільного працівника і професійно-кваліфікаційною структурою персоналу.	Має забезпечувати відповідність професійних знань і умов працівників сучасному рівню виробництва й управління.

* розроблено за [2-4; 6; 7].

Взаємодія елементів системи передбачає створення умов для виробництва, розподілу й використанню ресурсів праці та здійснення як прямого, так і опосередкованого впливу на використання персоналу.

Схему роботи з персоналом показано у вигляді взаємопов'язаних підсистем (рис. 1).

Отже, система роботи з персоналом підприємства включає такі підсистеми: добір персоналу, кадрову політику, оцінювання персоналу, розстановку персоналу, адаптацію та навчання персоналу. Кожна з підсистем має свої складові елементи. Коротку характеристику складових елементів наведено в табл. 2.

Кожна із вищезазначених підсистем виконує покладені на неї функції та в сукупності з іншими забезпечує ефективний процес управління персоналом підприємства.

Залежно від розміру організації склад підсистем змінюється: в малих організаціях в одну підсистему включаються функції кількох підсистем, а у великих – функції кожної підсистеми виконують окремі підрозділи. Комбінація цих підсистем є унікальною для кожної організації та визначає її специфіку [3, 42].

Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації.

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрями кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства. Мета концепції управління персоналом – створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства при досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства. Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти згідно із завданнями, що стоять перед підприємством [8, 164].

Результати досліджень, що були проведені провідними економістами, а також накопичений автором досвід побудови системи управління персоналом машинобудівних підприємств Вінницької області наведено у табл. 3.

Щоб зрозуміти вищенаведені вихідні положення, потрібно уточнити поняття елемента структури системи управління.

У літературі можна знайти близькі або споріднені поняття: елемент структури управління, ланка управління, відділ управлінського органу тощо. По суті, мова йде про назву підсистеми управління, що стала відносно самостійною в результаті поділу праці. Визначення межі даної підсистеми залежить від поділу на окремі складові всієї управлінської діяльності, від поділу функцій управління. Залежно від поділу управлінських функцій елементом системи управління може виступати вся організація в цілому, відділ, сектор, група або окремих працівник.

Таблиця 3. Основні закономірності, які є об'єктивною основою вимог щодо системи і технології управління персоналом підприємства*

Основні закономірності	Зміст закономірностей
Відповідність системи управління персоналом цілям, особливостям, стану й тенденції розвитку виробничої системи	Полягає у відповідності системи управління персоналом вимогам виробництва
Системне формування управління персоналом	Полягає в необхідності обліку всіх можливих взаємозв'язків усередині системи управління персоналом, між її підсистемами й елементами, між системою управління персоналом і системою управління підприємством в цілому, а також виробничою системою та зовнішнім середовищем.
Оптиміальна комбінація централізації і децентралізації управління персоналом	Полягає у визначенні ступеня централізації функцій управління персоналом у комбінації з децентралізацією частини функцій. Рівень централізації управління персоналом змінюється з розвитком і зміною його форм. Важливо встановити, на якому рівні керарції ухвалюється рішення. Чим вищий рівень, на якому ухвалюється рішення, і нижчий щабель, для якого воно прийняте, тем вищий рівень централізації управління персоналом і навпаки.
Пропорційна комбінація сукупності підсистем і елементів системи управління персоналом	Полягає в удосконалених однак підсистемах або елементах системи управління персоналом. Може призвести до диспропорцій у цілісній системі управління, тому необхідно пропорційно вдовольняти всі підсистеми й елементи системи управління персоналом.
Пропорційність проведення управління	Необхідна в усіх частинах і на всіх щаблях системи управління, в тому числі й системи управління персоналом, є необхідною умовою високоєфективної діяльності підприємства. Означає та кож оптиміальність співвідношення чисельності працівників системи управління персоналом і виробничої системи.
Необхідна ріанованість системи управління персоналом	Полягає в тому, що система управління персоналом повинна мати певну ідентичність щодо виробничої системи та не меншу складність, ніж остання. Просту систему управління персоналом неможливо створити для складної системи управління.
Зміна складу і змісту функцій управління персоналом	Полягає в тому, що з розвитком підприємства зростає роль одних функцій управління персоналом і зникається роль інших. На різних щаблях управління та змінюється зміст функцій.
Мінімізація числа щаблів управління персоналом	Полягає в тому, що чим менше рівнів управління має система управління персоналом, тим вона ефективніше працює.
Взаємодія закономірностей управління персоналом	Полягає в тому, що протікання процесів управління персоналом є результатом дії різноманітних сил, кожна з яких підпорядковується тій або іншій закономірності управління. Закономірності безпосередньо взаємодіють, впливаючи одна на одну своїми властивостями, утворюючи інтегровану різноманітну силу. Закономірність мінімізації кількості щаблів управління персоналом взаємодіє із закономірністю оптиміальної комбінації централізації і децентралізації управління персоналом і закономірністю зміни складу й змісту функцій управління персоналом. Скорочення кількості щаблів управління персоналом призводить до зміни співвідношення централізації й децентралізації функцій на щаблях управління персоналом, що заглиблює, змінюється склад і зміст функцій управління персоналом на цих щаблях. У свою чергу, зміна функцій управління персоналом та співвідношення централізації і децентралізації спричиняє зміну кількості щаблів системи управління персоналом.

* розроблено за [2-4; 6; 7].

Основним чинником, що визначає цілісність елементів, є повнота виконання конкретної частини управлінської діяльності. Таким чином, елементна структура управління залежить від поділу функцій управління у відповідній системі управління. Незважно помітити, що поділ, який починається з великих і закінчується найменшими організаційними підрозділами, по суті, є поділом трудових колективів на складові частини аж до окремих працівників.

Закономірності управління персоналом пронизують усю управлінську діяльність, впливають на стан усіх підсистем і елементів системи управління підприємством, вони не залежать від волі й бажання людини. Закономірності потрібно вивчати і знати напрямки їх дії та взаємодії. Зневага може привести до дій з боку людини, які викличуть небажані наслідки та проблеми, вирішення яких потребуватиме додаткових витрат праці і ресурсів. Не всі закономірності управління персоналом глибоко вивчені й відкриті. Закономірності (як і закони) можуть не діяти через зміни умов виробництва й управління, а також через припинення або початок дії законів розвитку економіки. У зв'язку з переходом до ринку такі зміни відбуваються особливо інтенсивно.

Висновки. Отже, система управління персоналом підприємства включає ефективно функціонуючі підсистеми управління. Кожна з цих підсистем здійснює покладені на неї функції та перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими підсистемами. Залежно від розмірів підприємства підсистеми можуть включати одна одну, тобто на одну підсистему буде покладено виконання функцій двох інших, які ввійшли до її складу, або ж функціонування кожної з підсистем управління персоналом буде здійснюватися окремо кожним структурним підрозділом підприємства. Крім того, на функціонування кожної з підсистем управління персоналом впливає ще й низка чинників, які також необхідно враховувати при забезпеченні ефективного функціонування кожної з підсистем.

Також управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно працівники підприємства використовують свій потенціал для реалізації поставлених цілей. Тому для створення ефективної системи управління персоналом кожному підприємству необхідно використовувати власний досвід роботи зі своїми працівниками, вносити корективи й удосконалювати його на кожному етапі розвитку суспільства, вивчати та застосовувати практику вітчизняних і зарубіжних підприємств.

Ефективне функціонування системи управління персоналом можливе у разі:

- аналізу та планування персоналу;
- проведення аналізу робочого місця;
- створення умов праці;
- визначення необхідних професійних якостей персоналу;
- оцінки рівня підготовки персоналу, його знань, навичок і професіоналізму;
- планування чисельності персоналу і видатків на персонал підприємства;
- розробки і реалізації ефективних програм залучення персоналу;
- визначення чіткої процедури набору персоналу;
- розробки системи оплати праці та мотивації персоналу;

- постійно діючої системи підвищення кваліфікації персоналу;
- постійного моніторингу результатів діяльності персоналу та його ротації;
- працюючої системи кадрового діловодства.

1. *Базілійська Н.П.* Управління трудовою поведінкою працівника в загальній системі управління персоналом // Вісник ХНУ.– 2010.– №2. – С. 152–155.
2. *Балабанова Л.В., Сардак О.В.* Управління персоналом: Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 468 с.
3. *Крушеницька О.В., Мельничук Д.П.* Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2006. – 308 с.
4. *Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.* Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
5. *Лазаренко Л.* Особливості сучасного управління людськими ресурсами // Персонал.– 2009.– №1. – С. 53–56.
6. *Осовська Г.В., Крушеницька О.В.* Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2008. – 224 с.
7. *Палеха Ю.І.* Менеджмент персоналу: Навч. посібник. – К.: Ліра-К, 2010. – 338 с.
8. *Пошелюжна Л.Б.* Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах // Інноваційна економіка.– 2010.– №3. – С. 163–166.
9. *Фещур Р.В., Самуляк В.Ю.* Управління розвитком машинобудівних підприємств // Вісник ЛНІ.– 2008.– №5. – С. 100–109.
10. *Чижуркова А.Д.* Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу // Вісник ПДАТ.– 2010.– №4. – С. 150–157.
11. *Шур О.* Сучасний погляд на персонал // Практика управління.– 2008.– №6. – С. 35–40.

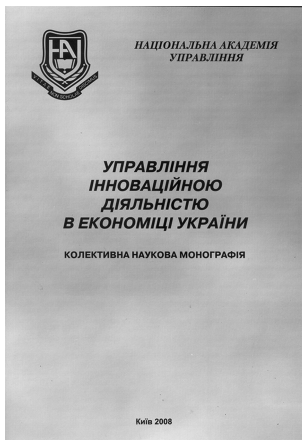
Стаття надійшла до редакції 27.12.2011.

КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26
E-mail: book@nam.kiev.ua
тел./факс 288-94-98, 280-80-56



Управління інноваційною діяльністю в економіці України: Колективна наукова монографія / За наук. ред. д.е.н., проф. С.А. Єрохіна. – К.: Національна академія управління, 2008. – 116 с. Ціна без доставки – 18 грн.

Монографія присвячена управлінню інноваційною діяльністю в економіці України. В основу викладу матеріалу монографії покладені багаторічні дослідження науковців в галузі економічної теорії, фінансів та банківської справи, які були апробовані на сторінках авторитетного журналу «Актуальні проблеми економіки» в 2004–2007 роках. В монографії обґрунтовано основні інноваційно-інвестиційні напрямки та проблеми розвитку економіки України та управління даними процесами.