

## **МІСЦЕ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Визначено місце технології управління персоналом у системі менеджменту промислового підприємства та уточнено взаємозв'язки її складових, запропоновано технологію аналізу структури персоналу промислового підприємства, обґрунтовано методичні положення щодо формування складових технології управління персоналом підприємства.*

*Определено место технологии управления персоналом в системе менеджмента промышленного предприятия и уточнены взаимосвязи ее составляющих, предложена технология анализа структуры персонала промышленного предприятия, обоснованы методические положения по формированию составляющих технологии управления персоналом предприятия.*

*The technologies of personnel management in the system of management by industrial enterprise and clarified the relationship of its components, the technology of the analysis structure of personnel by industrial enterprises, methodical principles for formation of the components personnel management techniques by enterprise.*

**Ключові слова.** Технологія управління, персонал, кадрова служба, технологічно-управлінська зрілість, менеджмент, підприємство.

**Ключевые слова.** Технология управления, персонал, кадровая служба, технологически-управленческая зрелость, менеджмент, предприятие.

**Key words.** Technology management, staff, human resources, technological and managerial maturity, management, enterprise.

**Вступ.** В умовах нестабільності економічних відносин, різкого коливання характеристик зовнішнього середовища діяльності підприємств відбувається процес трансформації управлінських і виробничих функцій, що потребує проведення змін в системі управління персоналом і, зокрема, у її складовій — технології управління. Технологія управління персоналом підприємства раціоналізує процес управління завдяки вибору оптимальних методів, операцій і процедур для досягнення мети. Технологія управління дозволяє виявити, використати і розвинути приховані можливості підприємства. Формування технології управління персоналом підприємства набуває в сучасних умовах дедалі більшого значення як один із найважливіших факторів підвищення продуктивності праці персоналу підприємства, у тому числі управлінського.

Розвиток теоретичних і методичних основ управління персоналом здійснено в роботах багатьох видатних вітчизняних учених: С. Гончарової, В. Гриньової, А. Кібанова, А. Колота, М. Новікової, С. Мочерного, В. Онікієнка, В. Пономаренка, І. Швець та ін., а також зарубіжних учених: В. Весніна, П. Друкера, М. Пула, М. Уорнера та ін. Теоретичні та прикладні аспекти проблем формування управлінських операцій, процедур і технологій управління знайшли відображення в роботах українських учених: О. Ареф'євої, С. Вінницького, Н. Гавкалової, О. Гудзинського, Й. Завадського, Г. Назарової, Б. Мізюка, В. Шарапова та ін., а також зарубіжних учених: П. Журавльова, С. Карташова, О. Яхонтової, М. Чіжова, М. Кляйнманна та ін.

**Постановка завдання.** Слід зазначити, що на теперішній час розроблено лише загальні концептуальні підходи щодо операцій і процедур управління персоналом на рівні господарюючих суб'єктів. Проте динамізм і складність процесів управління, що відбуваються на вітчизняних промислових підприємствах машинобудівної галузі, з урахуванням існуючого економічного становища, обумовлюють необхідність розвитку технології управління персоналом, як у теоретико-методичному, так і в практичному плані. Зокрема, потребують удосконалення визначення сутності та переліку складових технології управління персоналом, підходи до оцінки результатів формування та використання технології управління персоналом машинобудівних підприємств.

*Метою роботи є визначення місця технології управління в системі менеджменту промислового підприємства.*

**Результати дослідження.** Технологія управління персоналом підприємства (ТУПП) становить складне, поліфункціональне і системне явище, що витікає з переліку функцій, ознак, елементів і залежностей. Сучасне управління втратило єдину теорію [4], оскільки їх різноманіття призводить до відсутності єдиної, що об'єднувала б усі теорії. Проте в нестабільних умовах діяльності немає можливості чекати появи єдиної теорії. Процес управління передбачає наявність певного цілісного уявлення про об'єкт управління та про управління загалом.

Визначення системи розрізняються залежно від цілей аналізу та рівня абстрагування. Теоретико-множинний опис дозволяє визначити систему як «безліч однорідних або різнорідних елементів, на якому реалізована множина відносин (зв'язків), що упорядковують елементи у структуру, яка має множину властивостей, які дають можливість досягти заданої мети» [12, с. 30]. «Систему, яка реалізує функції управління, називають системою управління» [11, с. 25], бо цілеспрямована діяльність будь-якої соціально-економічної або організаційно-виробничої системи неможлива без управління. Якщо управлінські процеси здійснюються за допомогою належних методів, то і результати праці в системі управління відповідають поставленим завданням і навпаки.

О.І. Волков пропонує визначати систему управління підприємством як систему, що охоплює принципи та функціональні завдання, необхідні об'єкту управління для досягнення мети діяльності; економічні та юридичні закони; функціональну структуру органів управління; інформацію й методи та технічні засоби її переробки [8]. Таке бачення являє собою синтез відповідних дій на макро- та мікрорівнях.

Системне управління є необхідною умовою ефективності управління і результативності діяльності підприємства в цілому. Слід зазначити, що управлінська система являє собою не просто набір прийомів, методів або підходів, а комплекс взаємопов'язаних, логічних послідовних дій у таких сферах, як організація, менеджмент, прийняття рішень і мотивація [5, с.72].

На погляд Б.М. Мізюка, система управління включає до свого складу технологію управління (ТУ) (рис. 1) [9].

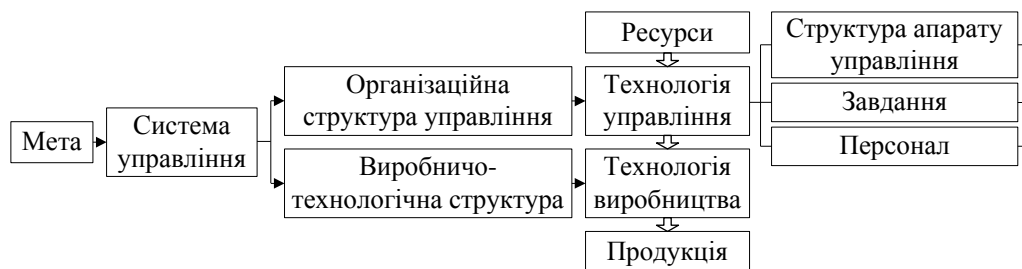


Рис. 1. Місце ТУ у структурній схемі системи УПП

Складовою системи управління промисловим підприємством є підсистема УПП (рис. 2) [10], яку у роботі буде розглянуто як окрему систему. Система управління персоналом підприємства базується на трьох основних положеннях: професіоналізм управлінців та працівників, мотивація (стимулювання) персоналу підприємства, відданість працівників підприємству [14]. У науковій літературі виділяють також основні дві групи СУПП, такі як: гнучка система, що надає простір особистій ініціативі, та жорстка організація системи, яка забезпечується шляхом тісної регламентації діяльності співробітників без урахування їх індивідуальності й здібностей до самореалізації та творчості. Керівництво підприємства в явному або опосередкованому вигляді намагається урахувати вплив усіх основних компонентів управлінської діяльності, а також факторів і критерії їх оцінки, що впливають на діяльність персоналу. Проте без наявності певної системи управління персоналом здійснити це доволі складно. Отже, питання стосовно системи управління персоналом підприємства є актуальним, проте існує вагома перешкода, оскільки за своєю поведінкою об'єкт управління є непередбачуваний, а також велика вірогідність створення системи заради системи. Проблемою системи управління персоналом вітчизняних промислових підприємств залишається невисокий статус кадрової служби, а також достатньо низька якість підготовки фахівців цієї сфери.

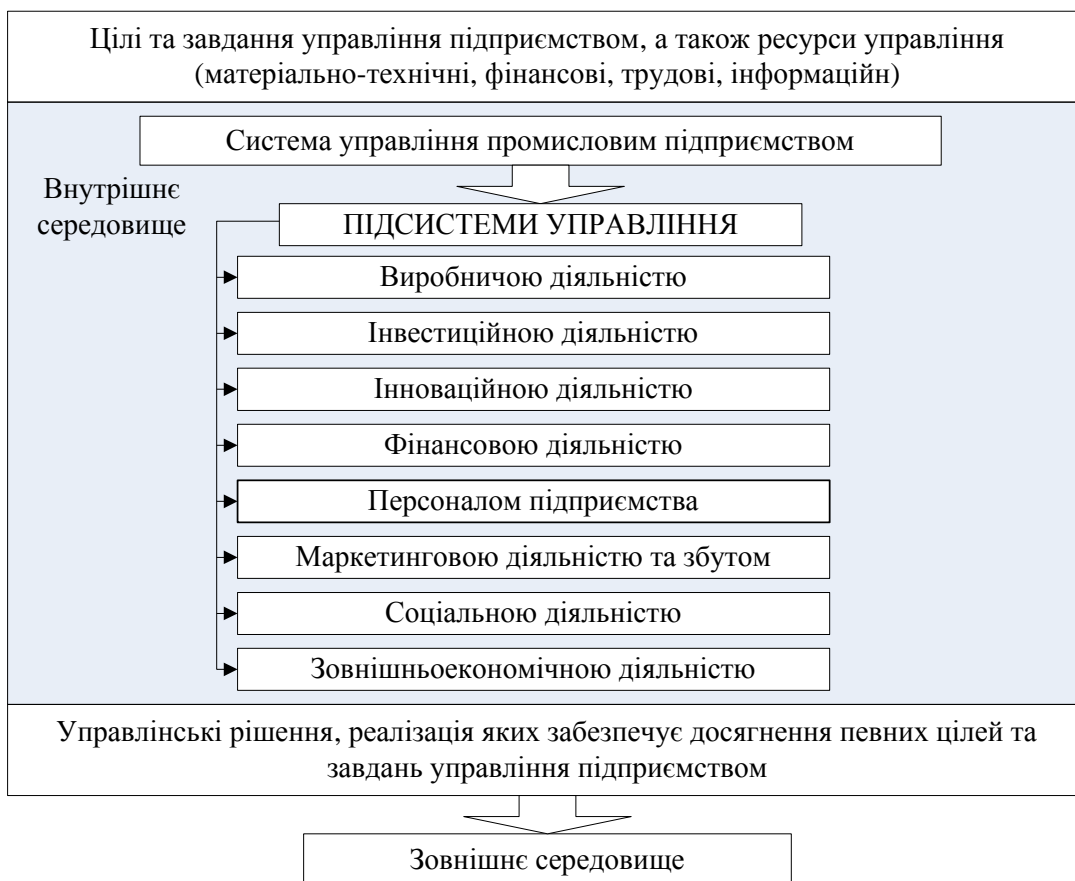


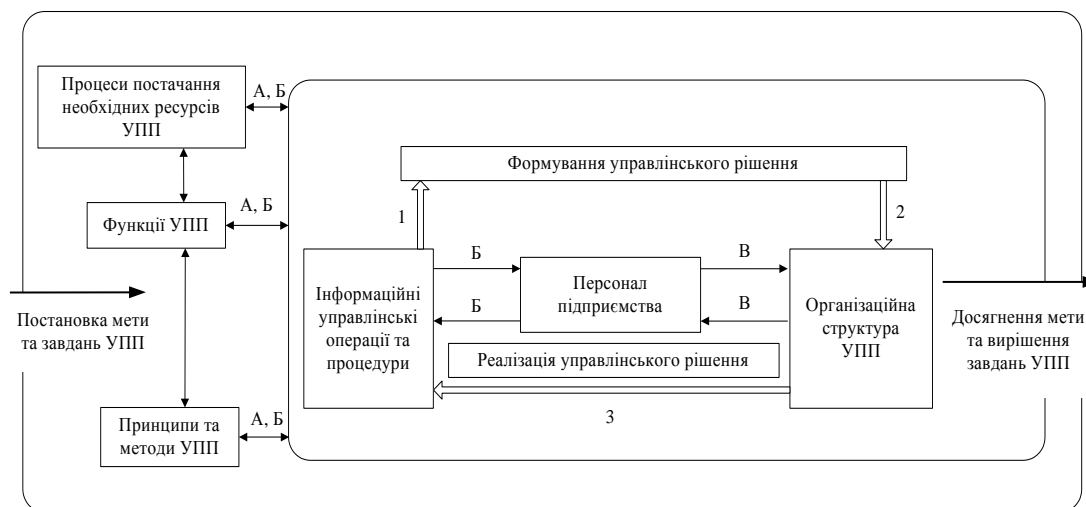
Рис. 2. Схема функціональної структури системи управління промисловим підприємством

Процес формування та вдосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах відбувався під впливом таких факторів: зміна форм власності, криза енергоносіїв, спад виробництва, криза кредитно-грошової системи, відсутність у керівників необхідної теоретичної підготовки щодо створення ефективних форм УПП, незавершеність процесів формування необхідної законодавчої і нормативної бази.

Підвищення наукового рівня ТУПП набуває в сучасних умовах дедалі більшого значення як один із найважливіших факторів підвищення продуктивності праці управлінського персоналу і загалом ПП. Дослідження теоретичних даних [1—3] показує, що процес УПП включає такі чотири етапи. Перший етап полягає в реалізації функцій, до яких належать будь-які види управлінської діяльності на усіх рівнях підсистеми управління підприємства: керівників та їх заступників, начальників цехів, відділів, груп, дільниць, фахівців усіх напрямків (механіків, економістів, технологів, конструкторів, енергетиків тощо). На другому етапі процесу УПП формуються методи менеджменту, тобто способи впливу підсистеми управління на підсистему, якою управляють. Методи менеджменту для забезпечення дієвого управлінського впливу повинні пройти етап формалізації, перетворитись в управлінські рішення та отримати форму адміністративних важелів. Третій етап процесу УПП полягає у формалізації методів менеджменту, що супроводжується створенням механізмів їх трансформації в накази, розпорядження, вказівки тощо. На четвертому етапі здійснюється управлінська діяльність, яка об'єднує трудові процеси всіх працівників підприємства, забезпечує реалізацію функцій і формування методів менеджменту, розроблення і прийняття управлінських рішень, а також формалізує вплив підсистеми управління на підсистему, якою управляють.

Усі описані етапи УПП супроводжуються процесами обміну інформацією, її змістом між працівниками, підрозділами, іншими підприємствами [6]. Отже, оскільки ТУПП, з одного боку, забезпечує реалізацію функціональних складових системи УПП, а з іншого — становить процес здійснення управлінського впливу на персонал підприємства [7], схему процесу ТУПП з елементами технології за складовими формами подано на рис. 3. Внутрішній квадрант

безпосередньо являє собою технологічну схему процесу УПП, а зовнішній — відображає складові елементи, які безпосередньо на неї впливають.



Умовні позначення:

- А — зовнішні інформаційні потоки; 1 — інформаційний цикл;
- Б — внутрішні інформаційні потоки; 2 — логіко-розумовий цикл;
- В — організаційна дія; 3 — організаційний цикл.

Рис. 3. Схема процесу технології управління персоналом підприємства

У системі УПП певні управлінські процеси здійснюються із застосуванням функціонального підходу, який передбачає ТУПП [6, с. 118]. Технологія управління є провідним компонентом «управлінського процесу, який складає основу системи управління, що найбільш повно і розгорнуто її характеризує, і є найскладнішим елементом для аналізу та дослідження». Оскільки у ТУПП важливу роль відіграє взаємодія складових СУПП, слід розглянути їх докладніше. Зауважимо, що система управління персоналом промислового підприємства потребує формалізації за умови виокремлення ТУПП для ефективного використання управліннями її у практичній діяльності. Аналіз літератури [3; 11; 13] дозволив виділити складові елементи СУПП, до яких зазвичай із метою реалізації основних завдань УПП відносять перелік таких функціональних підсистем (рис. 4).



Рис. 4. Місце технології управління персоналом у системі менеджменту підприємства

**Висновки.** Отже, технологія управління персоналом є важливим елементом системи управління промисловим підприємством. Вона є головним інструментальним засобом управлінців, оскільки кожна управлінська технологія, яка застосовується в управлінській системі, допомагає управлінському персоналу ефективно діяти та швидко реагувати на динамічні зміни сучасних умов функціонування підприємства. Найбільш значущими складовими технології управління персоналом є такі: технологія маркетингу і планування персоналу, наймання і облік персоналу, навчання персоналу, оцінки персоналу.

Динамізм і складність аналізу процесів управління, що спостерігаються на вітчизняних машинобудівних підприємствах, потребує розробки нових підходів до вирішення проблеми вдосконалення ТУПП, перш за все, шляхом групування підприємств за характеристиками персоналу та результативними показниками діяльності та буде розглянуто у подальших наукових дослідженнях.

### Література

1. Догадайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятий / Я.В. Догадайло, Н.А. Кизим, А.Н. Тищенко. — Х.: ИД «ИНЖЕК», 2005. — 144 с.
2. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер; пер. с англ. О.Л. Пелявского, под ред. Т.А. Гуреш. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. — 432 с.
3. Дубиненкова Е.Н. Техники подбора персонала: искусство находить лучших / Е.Н. Дубиненкова. — СПб.: Речь, 2007. — 169 с.
4. Иванов М. Школа консультантов / М. Иванов, Д. Шустерман // Менеджмент и менеджер. — 2005. — № 5. — С. 34—39.
5. Информационные технологии в бизнесе / Под ред. М. Желены. — СПб.: Питер, 2002. — 1120 с.
6. Конкурентоспособність: проблеми науки і практики: монографія / В.С. Пономаренко, М.О. Кизим, М.І. Долішній та ін. — Х.: ВД «ИНЖЕК», 2006. — 248 с.
7. Мажник Л.О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління / Л.О. Мажник // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. — 2008. — № 4 (16). — С. 63—65.
8. Механизм управления предприятием: стратегический аспект: монография / Под ред. В.С. Пономаренко. — Харьков: ХГЭУ, 2002. — 252 с.
9. Мізюк Б.М. Теоретико-методологічні основи та інструментальні засоби системного управління підприємствами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка підприємств і форми господарювання» / Б.М. Мізюк. — Львів, 2003. — 34 с.

10. *Новікова М.М.* Технологія системного управління трудовим потенціалом підприємства / М.М. Новікова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. — № 237. — Т. IV. — С. 1468—1474.
11. *Писаревська Т.А.* Інформаційні системи і технології в управлінні трудовими ресурсами: навч. посібник / Т.А. Писаревська. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2000. — 279 с.
12. *Стенин А.А.* Методологические и теоретические основы принятия решений. Адаптивні системи автоматичного управління / А.А. Стенин, В.В. Денисенко // Міжвідомчий науково-технічний збірник. — Дніпропетровськ: Системні технології, 2003. — № 6 (26). — 136 с.
13. *Суворова С.* Учетная система организации и экономическое информационное пространство / С. Суворова // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — № 3. — С. 42—53.
14. *Яхонтова Е.С.* Эффективные технологии управления персоналом / Е.С. Яхонтова. — СПб.: Питер, 2003. — 272 с.

Стаття надійшла до редакції 28.05.2014 р.