

## Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організації

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній.

Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять "трудові ресурси", "персонал", "трудовий потенціал", "кадри". Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом.

Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій управління персоналом. Зміст концепцій "управління кадрами", "управління персоналом", "менеджмент персоналу", "управління людськими ресурсами". Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

У сучасних умовах усе більшого розуміння й підтримки набуває думка про те, що рівень персоналу організації є вирішальним фактором забезпечення її конкурентоспроможності, розвитку, ефективного досягнення поставлених цілей. Насамперед це стосується управлінців, тобто тих, хто керує іншими людьми. Але одночасно цей висновок поширюється й на "звичайних" працівників.

**Персонал організації** можна розглядати як сукупність фізичних осіб, які перебувають у відносинах з нею як з юридичною особою, що регулюються відповідними документами.

Персонал організації – це фізичні особи, "звичайні" наймані працівники, а також, можливо, фізичні особи – власники організації. Останні включаються в систему персоналу, коли укладають відповідні трудові угоди та отримують

оплату за свою працю. Як власники вони можуть розраховувати й на частину прибутку організації.

**Управління персоналом** – це вплив управлінців організації на процеси кадрового забезпечення її діяльності. Можна також зазначити, що управління персоналом – це вплив управлінців організації на формування й розвиток її кадрового потенціалу. Управління персоналом – відносно молода спеціальна сфера досліджень. Тривалий час питання управління персоналом “розосереджувалися” в інших галузях знань. Нині настав час, коли все це зібрано в єдину самостійну сферу знань, яка має назву управління персоналом або менеджмент персоналу. Між останніми термінами важко знайти змістовну різницю, тому їх, на нашу думку, доцільніше використовувати як синоніми.

Отже, людський фактор може бути розглянуто як ключовий фактор ефективності діяльності організації та суспільства в цілому. У літературі можна зустріти цілий ряд понять, пов’язаних з роллю людини в економічній діяльності: “робоча сила”, “трудові ресурси”, “людські ресурси”, “сукупний працівник” та ін. Вони доволі близькі за своїм змістом. Але все ж таки спробуємо у визначеннях передати деякі нюанси того, що відображають ці поняття.

*Робоча сила* – сукупність фізичних та інтелектуальних здібностей людини, які можуть бути використані в економічній діяльності. Фактично це поняття відображає здатність людини до праці.

*Сукупний працівник* – це поєднання індивідуальних робочих сил в певний трудовий колектив.

*Трудові ресурси* – працездатне населення країни.

*Людські ресурси* – це сукупність різних якостей людей, які проявляються в процесі їх трудової діяльності.

*Людський фактор* – це люди організацій, об’єднані для спільної діяльності, суб’єкт суспільного життя, який має соціальну, демографічну, економічну й політичну структуру, і взаємодія яких забезпечує розвиток суспільства.

*Управління людськими ресурсами* – це система впливу організації на своїх співробітників, орієнтована на максимальне використання їхнього потенціалу для досягнення мети діяльності організації.

Таким чином, людський фактор треба розглядати як прояв усієї сукупності особистих якостей людини, що впливають на його трудову активність.

Теорія управління персоналом постійно розвивається. Це природно, тому що постійно змінюються умови економічної діяльності та відповідно практика управління.

Розглянемо найвідоміші **концепції** (базові підходи) щодо ставлення до персоналу й управління персоналом:

– *концепція патерналізму* (“батьківської опіки”). Іншими словами – “концепція вічної любові” між організацією та працівниками. Максимальна відданість працівників організації активно помічається й обмінюється на широке коло благ від організації, в тому числі щодо забезпечення старості тих, хто довго й наполегливо працював в організації;

– *класична концепція*. Ми б назвали її “збалансованою” або “раціоналістичною” концепцією. Її основні постулати: нормування праці, контроль за діяльністю, заробітна плата – ключові фактори управління. Ініціативність, креативність, винахідливість – аспекти, які притаманні далеко не всім працівникам. Доцільно “розкласти” виробничий процес на елементи, відносно прості процедури й відповідним чином організувати процес;

– *концепція людських відносин*. Сама назва вже нашоухує нас на думку щодо акценту на значенні “неекономічних”, “нетехнологічних” компонентів управління. “Людина–людина”, “людина–група” – дуже важливі відносини. Люди прагнуть бути соціально-інтегрованими. Завдання менеджера – на практиці створити почуття потрібності, корисності у кожного працівника, надати йому самостійності та уникати контролю за простими операціями з боку менеджерів;

– *концепція людських ресурсів*. Тут ми спостерігаємо розквіт “гуманітарно-соціального” підходу. В основу покладено ідею, що для більшості людей праця

є задоволенням, більшість людей можуть бути самостійними й здійснювати самоконтроль. Завдання менеджера – створити таку обстановку, в якій працівники найкраще виявлять свої потенційні здібності та прагнення.

На наш погляд, жодна з цих моделей не існує в житті в чистому вигляді. Якщо ми будемо говорити про конкретну організацію, про те, яку концепцію вона використовує щодо відносин з персоналом, щодо управління персоналом, то, скоріше за все, йтиметься лише про певне наближення до тієї або іншої концепції (моделі) управління персоналом.

Очевидно, що сучасні концепції управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, а з іншого, на концепціях усебічного розвитку особистості й теорії людських відносин. Питання співвідношення – це питання конкретно взятої організації.

Напевно, тенденцією ставлення до персоналу, до управління персоналом у сучасних умовах – це визнання зростаючої ролі особистості працівника, максимальне виявлення та врахування його мотиваційних настанов, уміння їх формувати й спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед організацією.

Розв'язуючи проблеми управління персоналом в організації, слід пам'ятати про **специфіку людських ресурсів**, а саме:

- люди мають інтелект, їх реакція на вплив (управління) є емоційно-свідомою, а не механістичною, а це означає, що процес взаємодії між організацією та працівниками має бути двостороннім;

- люди здатні до постійного удосконалення й розвитку, в кожній людині закладено такий потенціал;

- у багатьох випадках трудова діяльність людей у певній організації має тривалий характер, робочий день і тиждень також досить тривалі. Це означає, що економічна діяльність для людей не тільки “робота”;

- люди приходять в організацію свідомо, з певними цілями й орієнтуються на те, що через співпрацю з організацією вони зможуть реалізувати свої цілі.

Управління людьми – це особливий вид діяльності, який потребує виконання спеціальних функцій і наявності особливих якостей у тих, хто займається цією діяльністю. Управління – складна праця, далеко не кожна людина може з успіхом виконувати управлінські функції.

Управління персоналом розглядає людину в єдності всіх її проявів, що впливають на всі процеси в організації – від процесу “входження” в організацію до процесу безпосереднього використання потенціалу людини.

Треба враховувати також, що по суті людина бере участь у виробничій діяльності як *багатогранний суб’єкт*, а саме як:

- біологічний (фізичні, природні здібності, відповідний ресурс);
- інтелектуальний (розумові здібності, відповідний ресурс);
- економічний (участь у створенні благ, споживач благ);
- соціальний (діяльність відбувається спільно з іншими людьми);
- політичний (громадянин країни, суб’єкт політичних процесів);
- правовий (носій певних прав і обов’язків);
- культурний (носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій);
- моральний (носій певних моральних норм);
- емоційно-вольовий (характер, психологічний склад).

В управлінні трудовим колективом людина одночасно може бути суб’єктом управління (коли приймає рішення) й об’єктом управління (коли виконує рішення керівника).

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом: принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом, і принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління.

**Формування** системи управління персоналом має відбуватися за такими **принципами**:

- *обумовленість функцій управління персоналом цілями організації* – ці функції формуються і змінюються відповідно до потреб організації;

– *первинність функцій управління персоналом* – побудова елементів системи управління персоналом залежить від змісту, кількості та працемісткості функцій управління;

– *оптимальність співвідношення інтра- та інфрафункцій управління персоналом* – передбачає визначення пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (інтрафункції), і функціями управління персоналом (інфрафункції);

– *оптимальність співвідношення управлінських орієнтацій* – визначає пріоритет орієнтації функцій управління персоналом, спрямованих на розвиток організації, в порівнянні з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування організації, її “просте відтворення”;

– *взаємозамінність* – передбачає взаємозамінність управлінського персоналу;

– *економічність* – передбачає врахування фактора витрат на систему управління та орієнтацію на збалансованість витрат і результатів;

– *прогресивність* – передбачає відповідність системи управління персоналом кращим аналогам, врахування сучасних досягнень;

– *перспективність* – передбачає врахування перспектив розвитку організації;

– *системність* – передбачає врахування у побудові системи управління персоналом комплексу факторів;

– *науковість* – побудова системи управління персоналом повинна базуватися на досягненнях науки управління;

– *оперативність* – передбачає заходи своєчасного вдосконалення системи управління персоналом;

– *ієрархічність* – система управління персоналом повинна забезпечувати “вертикаль” взаємодію між ланками управління;

– *автономність* – система управління персоналом як у “вертикальних”, так і в “горизонтальних” параметрах має забезпечувати раціональну автономність структурних підрозділів чи окремих керівників;

– *узгодженість* – взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно автономними ланками по горизонталі має бути в цілому узгоджена;

– *стійкість* – передбачає наявність “саморегуляторів”, які при відхиленні від заданої мети організації ставлять того чи іншого працівника чи підрозділ у не вигідне становище і спонукають до адекватного реагування;

– *багатоінструментальність* – система управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися різними методами: адміністративними, економічними, іншими;

– *цілісність* – система управління персоналом має бути об’єднана єдиною концепцією;

– *зручність* – система управління персоналом повинна забезпечити максимум зручностей для прийняття управлінських рішень та їх реалізації.

**Розвиток** системи управління персоналом має відбуватися на основі таких **принципів**:

– *концентрація* – концентрація зусиль працівників і виконання основних завдань або концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що запобігає дублюванню;

– *спеціалізація* – поділ праці в системі управління персоналом;

– *паралельність* – передбачає одночасність виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом;

– *адаптивність* – здатність системи управління персоналом пристосуватися до змін цілей об’єкта управління;

– *послідовність* – передбачає загальну методичну основу вдосконалення системи управління персоналом на різних її рівнях і різними спеціалістами;

– *безперервність* – відсутність перерв у системі управління персоналом;

– *ритмічність* – виконання однакового обсягу робіт за рівні проміжки часу і регулярність виконання певних функцій управління;

– *інформативність* – упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації для розробки відповідного рішення.

Окремо виділяються **базові принципи** ефективного управління персоналом. До таких принципів, зокрема, зараховують:

– *науковість* – полягає в побудові всієї системи управління на відповідних досягненнях науки, потребує прогнозування розвитку технологій, використання соціології, психології й інших наук;

– *нормативність* – побудова системи управління на чинних правових нормах;

– *економічність* – забезпечення раціонального співвідношення між витратами на управління та досягнутими результатами;

– *мотивація* – базується на особистій зацікавленості працівників у матеріальних, моральних, психологічних та інших стимулах роботи;

– *справедливе ставлення, гуманізм* – передбачає рівність усіх працівників незалежно від посади, а взаємодія працівника з адміністрацією формується на повазі, розумінні людини більше ніж засобу управління;

– *оптимальність* – між ієрархічністю й оперативністю рівня управління щодо прийняття управлінських рішень, у визначенні оптимального обсягу та норми управління;

– *закріплення функцій і делегування повноважень* – розподіл функцій між посадовими особами, структура взаємозв'язків між ними та методи стимулювання їхньої діяльності; делегування повноважень базується на тому, що менеджер “виконує свою роботу руками своїх підлеглих”;

– *персоналізація* – конкретизація відповідальності, забезпечення балансу прав та обов'язків;

– *зворотній зв'язок* – своєчасне отримання точної інформації про стан виконання запланованого.

Виділяють такі основні **підходи** до управління персоналом:

– *економічний* (у його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами). Особливості – технічна, а не управлінська підготовка працівників, єдність керівництва, баланс між владою та відповідальністю, дисципліна, чітка ієрархія, підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі;



– *органічний* (у його межах виділяють дві концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами). Особливістю цього підходу є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на доборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу;

– *гуманістичний* (у його межах виділяють концепцію управління людиною). Особливостями даного підходу є акцентування уваги на організаційній культурі, вплив культурного контексту на управління персоналом.

**Методи управління персоналом** – це способи впливу на окремих працівників та їх групи для досягнення певних управлінських цілей. Вони, як правило, поділяються на такі **групи**:

*1. Адміністративні методи.* Передбачають, зокрема, використання таких інструментів:

- формування структури управління;
- затвердження адміністративних норм;
- видання наказів і розпоряджень;
- добір і розподіл кадрів;
- розробка посадових інструкцій і функціональних обов'язків.

*2. Економічні методи:*

- заробітна плата;
- преміювання;
- “соціальний пакет”;
- пільгове придбання працівниками продукції організації.

*3. Соціально-психологічні методи:*

- залучення персоналу до управління;
- демонстрація соціально відповідальної поведінки з боку власників організації;
- створення певного соціально-психологічного клімату;
- моральне стимулювання;
- заохочення ініціативи працівників.