

Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій

- 1.1. Роль і значення управління персоналом як науки.
- 1.2. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.
- 1.3. Етапи історичного розвитку управління персоналом.
- 1.4. Зарубіжний досвід управління персоналом.

1.1. Роль і значення управління персоналом як науки

Розвиток ринкової економіки постійно змінює середовище, в якому функціонують підприємства, а також чинники, які впливають на конкурентоспроможність, одним з яких стає персонал. Необхідно постійно ефективно управління персоналом та підвищувати рівень кадрового забезпечення, оскільки це дозволить посилити позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток підприємства в XXI столітті.

Незважаючи на те, що ряд теорій управління персоналом виникли у XX ст. і раніше, науковці вважають його відносно молодого наукою. Проблеми УП, будучи актуальними, розглядалися в інших науках і залежно від цього мали різні назви, а саме: «Організаційна поведінка» (США), «Управління людськими ресурсами» (США), «Економіка персоналу» (Німеччина) та ін.

УП як наука існує на двох рівнях:

1) теоретичному (одержання нових знань шляхом опису, класифікації явищ, установлення певних закономірностей, прогнозування певних типових ситуацій тощо);

2) практичному (вивчення реальних виробничих ситуацій, розроблення конкретних пропозицій щодо підвищення ефективності використання персоналу). Між рівнями існує тісний взаємозв'язок.

Між двома рівнями управління персоналом існує тісний взаємозв'язок: з однієї сторони, теорія виступає методологією конкретного аналізу і проектування, з іншої – дані прикладних досліджень складають базу для побудови гіпотез і розвитку теорії.

Управління персоналом - це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства.

Управління персоналом - це діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистих цілей працівників.

Предметом управління персоналом є трудові відносини і поведінка людини на підприємстві. Основною метою менеджменту персоналу є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та стимулювання його до високоєфективної праці.

Комплексний, інтегративний характер управління персоналом виявляється в структурі знань управління персоналом як науки. Її ядро складають власні, специфічні знання, що відображають, по-перше, вплив різних характеристик працівників на їхнє залучення на підприємство, відбір і організаційну поведінку і, по-друге, засоби і прийоми практичного використання встановлених взаємозв'язків з метою забезпечення економічної і соціальної ефективності підприємства.

Головна специфіка науки «Управління персоналом» - вивчає людину в єдності усіх її проявів, що впливають на усі процеси у підприємстві: від її залучення до ефективного використання усього її потенціалу.

Управління персоналом базується на наступних теоріях:

1. Економічні теорії (теорії ринку праці, теорії планування, економічна інформатика).
2. Психологічні теорії (загальна психологія, психологічні теорії поведінки, психоаналіз, соціальна психологія, психологія спілкування, психологія праці).
3. Соціологічні концепції (теорії груп і організацій).
4. Трудове і соціальне право.
5. Політологічні теорії.
6. Конфліктологія.
7. Науки про працю (ергономіка, фізіологія праці, психологія праці, соціологія праці, технологія праці, педагогіка праці, медицина праці, антропометрія) та ін.

Практична значимість управління персоналом полягає у наступному:

- ідеальне конструювання практики кадрового управління, розробка теорії, стратегії, техніки, способів і засобів управління персоналом;
- раціоналізація, глибоке критичне осмислення практичного управління людьми і його орієнтація на вимоги економічної (ділової) і соціальної ефективності;
- спонукання керівників до зміни моделей, техніки, стилю, способів і засобів керівництва робітниками на основі альтернатив, пропонуєваних наукою.

Для практиків-менеджерів управління персоналом може запропонувати три види послуг:

- на основі досліджуваних у межах науки управління персоналом зв'язків між різними організаційними явищами, можна розробити і протестувати різні теорії або моделі в області управління персоналом;
- систематично вивчаючи вчинки людей, наука управління персоналом може запропонувати менеджеру більш широку розмаїтість можливих варіантів поведінки, ніж він міг використовувати раніше;
- за допомогою збільшення кількості можливих альтернатив поведінки, дослідження в межах науки управління персоналом допомагають менеджеру сформулювати оптимальний варіант поведінки.

Управління персоналом як наука впливає на реальну життєдіяльність підприємств, стаючи надбанням людей, зайнятих в області управління і виробництва. Це відбувається завдяки перетворенню її в навчальну дисципліну.

Так, ефективно управління персоналом стає одним із головних завдань щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Нові тенденції в управлінні персоналом успішних компаній:

1. **Кадровий аутсорсинг** – це передача організацією на договірній основі будь-яких непрофільних функцій сторонньому виконавцю (організації або фізичній особі), який є фахівцем у цій галузі та має відповідний досвід, знання, технічні засоби.

2. **Кадровий консалтинг** – це система організаційно-психологічних заходів щодо діагностики та за необхідності коригуванні організаційної структури і/або культури підприємства (організації) з метою поліпшення виробничих показників, оптимізації соціально-психологічного клімату, посилення мотивації персоналу.

3. **Кадровий аутстафінг** – це кадрова технологія, за якої компанія-провайдер послуг оформляє до свого штату вже існуючий персонал компанії-клієнта. При цьому права та обов'язки роботодавця переходять до провайдера послуги, в той час як самі працівники продовжують працювати на колишньому місці і виконувати свої функції.

4. **Кадровий лізинг** – це певна форма передачі найманих робітників для виконання професійних робіт. Іншими словами, кадровий лізинг – це інструмент найму кадрів, зміст якого полягає в компенсації потреб організації без створення виробничого резерву кадрів.

5. **Кадровий аутплейсмент** – послуга з організації процесу звільнення співробітників найбільш шадним способом, форма розірвання трудових відносин між компанією і працівниками, що передбачає залучення спеціалізованих організацій з метою надання допомоги в працевлаштуванні звільненим співробітникам, так зване «м'яке звільнення».

6. **Кадровий аудит** – перевірка всієї документації компанії, що стосується персоналу, на відповідність до вимог законодавства. У першу чергу перевіряється наявність необхідних документів: наказів, положень, розпоряджень, заяв, особистих листків, інструкцій і т. д. Після цього здійснюється безпосередня перевірка кожного документа, який повинен відповідати вимогам трудового законодавства, нормативам діловодства. За результатами аудиту складається підсумковий документ, в якому зазначаються виявлені порушення та недоліки, даються рекомендації щодо їх усунення.

1.2. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту

Системний підхід до управління персоналом передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробленні кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом.

Головним елементом усієї системи управління є персонал, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління.

Управління персоналом являє собою процес планування, наймання, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

Основні функції управління персоналом:

- 1) визначення цілей і основних напрямів роботи з персоналом;
- 2) визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- 3) організація роботи щодо виконання прийнятих рішень;
- 4) мотивація персоналу;
- 5) координація розроблених заходів;
- 6) контроль виконання запланованих заходів.

Система управління персоналом - комплекс цілей, завдань і основних напрямів діяльності, а

також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Система управління персоналом – це система, в якій реалізуються всі функції управління персоналом.

Підсистеми системи управління персоналом:

1) підсистема загального й лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними й виробничими підрозділами;

2) підсистема планування й маркетингу, що розробляє кадрову політику й стратегію УП, аналізує кадровий потенціал, аналізує ринок праці, організовує кадрове планування й прогнозує потреби в персоналі, організовує рекламу;

3) підсистема управління наймом і обліком персоналу. Здійснює організацію найму персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку приймання, переміщень, заохочень, звільнень персоналу, професійну орієнтацію й організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю і діловодством системи УП;

4) підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами й стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємин, управління взаємодією з профспілками;

5) підсистема забезпечення нормативних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології й ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики охорони праці, воєнізованої охорони організації й окремих посадових осіб;

6) підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської й винахідливої діяльності, реалізацію ділової кар'єри й службово-професійного просування;

7) підсистема управління мотивацією поведінки персоналу. Виконує такі функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування й тарифікація трудового процесу, розроблення систем оплати праці, розроблення форм участі персоналу в прибутку, форм морального заохочення персоналу;

8) підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію громадського харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури й фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я й відпочинку, забезпечення дитячими установами, організацію соціального страхування;

9) підсистема розвитку організаційного страхування;

10) підсистема правового забезпечення.

Рівні управління персоналом:

1. Оперативний - охоплює безпосередню сферу ділової активності персоналу та відповідну сферу впливу управління персоналом.

2. Тактичний - відображає залежність роботи з персоналом від загальних процесів управління персоналом.

3. Стратегічний - підкреслює найважливіші орієнтації управління персоналом на зростання економічної, організаційної та соціальної ефективності. Він забезпечує конкурентоспроможність підприємства, реалізацію його ділової стратегії. Зв'язок кадрової стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства та ін.

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Принципи управління персоналом поділяються на загальні та часткові.

Загальні принципи УП: науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність і т. п.

Завдання управління персоналом:

1) розроблення і реалізація кадрової політики;

2) розроблення штатного розпису відповідно до стратегії підприємства;

3) розроблення професійно-кваліфікаційних вимог (професіограм, моделей посад);

4) забезпечення робочих місць фахівцями, підбір і відбір персоналу;

5) регулювання руху персоналу;

6) ділове оцінювання персоналу, соціально-психологічна діагностика, тестування;

7) навчання персоналу;

- 8) аналіз і координація міжособистісних взаємовідносин, запобігання соціальним конфліктам, небажаним стресам;
- 9) формування резерву персоналу, лізинг персоналу, прогнозування розвитку персоналу, планування ділової кар'єри, аналіз потреби в персоналі;
- 10) управління зайнятістю;
- 11) професійна адаптація персоналу;
- 12) регулювання трудових відносин, вимог психофізіології, етики, естетики, економіки праці.

1.3. Етапи історичного розвитку управління персоналом

Управління людьми має таку саму давню історію, як і людство, оскільки воно з'явилося одночасно з виникненням перших форм людських організацій. Історія розвитку концептуальних підходів в управлінні персоналом наведена у табл. 1.

Таблиця 1. Еволюція концептуальних підходів в управлінні персоналом

Період часу, рік	Основні турботи менеджменту	Відношення менеджменту до працівників	Діяльність з кадрового управління
до 1890 р.	Виробничі технології	Байдужість до нестатків	Створення системи дисциплінарного впливу
1891-1910 рр.	Соціальне забезпечення службовців	Створення для працівників безпечних умов праці і можливостей для зростання	Розробка програми з безпеки праці
1911-1920 рр.	Ефективність задач	Забезпечення високої заробітної плати працівникам за умови підвищення продуктивності праці	Дослідження трудових рухів під час роботи із затраченого часу
1921-1930 рр.	Індивідуальні розходження	Урахування індивідуальних розходжень працівників	Психологічне тестування і консультації для працівників
1931-1940 рр.	Профспілковий рух	Можливість офіційно виражати свою думку в протигагу думці адміністрації ,	Створення програм комунікації працівників і профспілкових прийомів
1941-1950 рр.	Соціальна безпека	Використання мір соціального захисту працівників	Розробка програм з пенсійного забезпечення, охорони здоров'я та ін.
1951-1960 рр.	Участь працівників в управлінні діяльністю підприємства	Працівникам потрібно урахування їхньої думки при управлінні	Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навичкам)
1961-1970 рр.	Співучасть	Участь працівників у прийнятті рішень	Використання прийомів колективного менеджменту
1971-1980 рр.	Складність задачі	Удосконалення змісту праці, що націлює на рішення складних задач	Збагачення елементів праці, перегляд посадових обов'язків
1981-1990 рр.	Переміщення працівників	Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників відповідно до ринкової кон'юнктури і НТП	Випереджальне і безупинне навчання працівників
1991-2000 рр.	Зміни в складі робочої сили і її дефіцит	Підвищення мобільності і гнучкості робочої сили і форм її використання	Стратегічне планування, права працівників, професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація
2001р. - по даний	Співробітництво, корпоративна культура, адаптованість до змін	Ставлення до персоналу як до найбільшої цінності підприємства	Кадрові технології пов'язані з підбором, навчанням і розвитком персоналу, створенням систем

час			компенсації, розвитку кар'єри, комунікації.
-----	--	--	---

Підходи до управління персоналом:

1) *економічний* (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами).

Особливостями концепції є:

- технічна, а не управлінська підготовка працівників;
- єдність керівництва;
- баланс між владою і відповідальністю;
- дисципліна;
- чітка ієрархія;
- підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.

2) *органічний* (в його межах виділяють 2 концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами). В процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу.

3) *гуманістичний* (в його межах виділяють концепцію управління людиною):

- акцентування уваги на організаційній культурі;
- вплив культурного контексту на управління персоналом.

1.4. Зарубіжний досвід управління персоналом

У сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи – американський і японський (табл. 2).

Таблиця 2. Підходи до управління персоналом

Підхід до УП	Американська модель	Японська модель
1. Підхід «людський капітал»	Невеликі вклади в навчання. Співробітника легше «купити». Навчання конкретних навичок. Формалізована оцінка	Великі вклади в навчання. Співробітника потрібно «зрощувати». Загальне навчання. Неформалізоване оцінювання
2. Підхід «ринок трудових ресурсів»	На першому місці зовнішні фактори. Короткостроковий найм. Спеціалізовані сходи просування	На першому місці внутрішні фактори. Довгостроковий (довічний) найм. Неспеціалізовані сходи просування
3. Підхід «відданість організації»	Прямі контакти за наймом. Зовнішні стимули. Індивідуальні робочі завдання. Жорстка модель службової кар'єри	Приблизні контракти. Внутрішні стимули. Групова орієнтація в роботі. Складні сходи просування («змія»)

Американський – передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада – працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є таке: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Управлінські рішення приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію. Американська модель управління організацією пристосовується до зовнішніх обставин, зміна яких приводить до зміни діяльності організації в цілому.

Характерними умовами праці є:

- зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
- перехід до гнучких форм оплати праці;
- об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи – проектно-цільові групи.

Як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики, при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі.

Для японської моделі характерними є початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця, а також орієнтація на: довгу перспективу роботи на одному підприємстві; якість освіти й особистий потенціал робітника; оплата праці визначається комплексно, з урахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей; участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі. В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Усі робітники під час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж тут немає чіткої межі між персоналом і робітниками. В японській моделі управління найважливіші механізми змін пов'язані з внутрішнім механізмом розміщення робочої сили.

Основними принципами управління персоналом є:

- переплетення інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників;
- висока залежність працівників від фірми; надання йому значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси;
- пріоритет колективним формам і заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп;
- атмосфера рівності між працівниками незалежно від їх посад;
- підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників.