

СУЧАСНІ ПОГЛЯДИ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

MODERN POINTES OF VEIW ABOUT HUMAN RECOURSES MANAGMENT

Розглянуто різні погляди на управління персоналом з моменту виникнення науки до сьогодення. Визначено погляди на управління персоналом сучасних науковців. Освітлено бізнес-процеси менеджменту персоналу.

Ключові слова: *управління персоналом, кадровий потенціал, аналіз та планування персоналу, мотивація персоналу, положення, правила.*

Different viewpoints about human resources management from the moment of the science origin till nowadays were examined. Views at the personnel management of the contemporary scientists were defined. Business processes of the human resources management were enlightened.

Keywords: *human resources management, staff potential, staff analyzing and planning, motivation of the personnel, regulations, rules.*

Вступ. Радикальні зміни, які сьогодні відбуваються в світовій економіці дозволяють говорити не тільки про інноваційну направленість економічного росту, але і про значну трансформацію факторів, які зумовлюють ці зміни. «Свобода вибору нововведень», яка спостерігається сьогодні тягне за собою широкий спектр змін: в наукових знаннях, в техніці та технологіях виробництва, а також у виникненні багатьох соціальних та організаційно-управлінських інновацій.

Фундаментальними критеріями для економічного розвитку все більш постають поняття людських та інтелектуальних ресурсів.

Практика українських підприємств за останні роки свідчить про серйозні стратегічні зміни управлінських підходів більшості лідерів господарювання в

бік посиленої уваги до людських ресурсів, які є перш за все, професійно-культурною складовою своєї діяльності. А це потребує комплексного висвітлення всієї сфери управління персоналом.

Як відомо, за останні роки місце управління персоналом в системі менеджменту багато разів змінювалось, розглядались думки, підходи та теоретичні базиси вчених та практиків, які працювали в цій сфері. Незважаючи на постійний пріоритет кадрового забезпечення одного лише усвідомлення про дану проблему для її вирішення явно недостатньо[1].

Як відомо, науку управління персоналом було започатковано наприкінці ХІХ — на початку ХХ ст., що було обумовлено орієнтацією суспільного виробництва не лише на матеріальні його складові, а й на людину, на удосконалення її інтелекту, творчих здібностей, культури мислення, створення матеріальних і духовних передумов для всебічного цілісного її розвитку. У процесі свого становлення наука управління персоналом не просто йшла за розвитком техніки і технології, а й випередила його, ставши провідним чинником прогресу матеріального виробництва.[4]

Представниками наукової думки, які вперше розглядали проблему управління персоналом були: Фредерік–Вінслоу Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Гант та інші. Практично всі вони належали до школи наукового управління. Вищезазначені науковці вважали, що ядром наукового управління персоналом є аналіз змісту праці та її компонентів. У своїх дослідженнях Ф.-В.Тейлор зосереджувався на основних типах операцій, які виконує кожен працівник, оскільки головними вважав організацію праці і виробничі завдання. Запропоновані ним методи відповідали потребам суспільства наприкінці ХІХ ст., сприяли розвиткові тих часів.

У 20-ті роки ХХ ст. Анрі Файоль, Ліндалл Урвік, Гаррінгтон Емерсон, Лютер Г'юлік, Макс Вебер запропонували іншу концепцію управління персоналом. Вони розглядали людину через призму посади, а ядром управління вважали адміністративний механізм — принципи, методи, функції, повноваження, відповідальність. За переконаннями прихильників даної школи, яку називають ще адміністративною, для забезпечення нормальної

діяльності організації слід чітко регламентувати міжособистісні й міжгрупові відносини і відносини між рівнями відповідальності. Основною функцією керівника підприємства А.Файоль, вважав адміністративну, оскільки «управляти — означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати».

Ідеї А. Файоля, як і Ф.-В. Тейлора, попри деякі відмінності, ґрунтуються на таких спільних припущеннях: праця переважній більшості людей неприємна; досягнення економічних результатів пов'язано із задоволенням працівників; прибуток - важливіший за характер виконуваної роботи; лише незначна чисельність людей може і хоче виконувати відповідальну роботу.

У 30—50-ті роки ХХ ст. Мері-Паркер Фолетт, Елтон Мейо, Гуго Мюнстерберг доповнили теорію управління персоналом. Їх висновки і рекомендації стосувалися прийомів управління людськими відносинами шляхом ефективних дій безпосередніх керівників, консультацій із працівниками і надання їм широких можливостей для спілкування у процесі праці. Цей напрям заперечував погляд на людину як на *homo economicus* (людину економічну), який пронизував попередні концепції. Повага до людини, її свободи, оптимістична налаштованість забезпечили популярність цього підходу.[4]

Постановка завдання. Нове розуміння людських проблем сформувалося завдяки дослідженням Е.Мейо, метою яких було перевірити твердження Ф.-В. Тейлора, що продуктивність праці залежить від зовнішніх умов. За переконаннями Е.Мейо, зрозуміти поведінку людини в організації без урахування психологічних і емоційних чинників неможливо. Цех, завод не можна сприймати тільки як технічне середовище, це — сукупність людей. Людина на робочому місці має не лише економічну мотивацію, нею керує й емоційний чинник, яким не можна нехтувати. На той час таке твердження було справді новаторським.

Мотиви поведінки людини досліджував український вчений Михайло Туган-Барановський, який розрізняв такі групи потреб людей: фізіологічні,

статеві, симптоматичні інстинкти і потреби, альтруїстичні, потреби, що ґрунтуються на практичних інтересах.

Пізніше ці міркування розвинув Абрахам Маслоу, стверджуючи, що активізація діяльності людини, в тому числі виробничої, відбувається внаслідок усвідомлення нею незадоволеності наступного (вищого) рівня потреб, яке настає після задоволення потреб попереднього (нижчого) рівня.

У 30-ті роки ХХ ст. дослідники наголошували на тому, що поряд із фізіологічними (первинними) потребами кожна людина має також вторинні (соціальні) потреби, а також потреби в самореалізації. Ефективна політика персоналу має обов'язково їх враховувати. Реалізація завдань підприємства неможлива без задоволення потреб персоналу і розвитку людей, які є джерелом збільшення його багатства.

Більшість теорій людських ресурсів обґрунтували представники «школи поведінкових наук», найвидатнішими серед яких були: А.Маслоу, Девід Мак-Клелланд, Дуглас Мак-Грегор, Фредерік Герцберг, Клейтон Альдерфер. Здобутки цієї школи розвинули пізніше американські дослідники Лайманд Портер, Едвард Лоурер, Роберт Лайкерт, Курт Левін, Мішель Круазьє та ін.

Одним із перших обґрунтував розуміння людиною необхідності праці А.Маслоу, який вибудував свою психологічну теорію мотивування на основі класифікації людських потреб на категорії за ступенем їх важливості. Однак, теорія потреб А.Маслоу, попри її широке наукове визнання, практичного підтвердження не одержала. Дещо пізніше обґрунтовані ним рівні потреб зазнали різноманітних модифікацій. Найвідоміша з них запропонована К. Альдерфером теорія ЖВЗ, згідно з якою потреби людини реалізуються на трьох рівнях: Ж — життєві потреби (фізіологічні, потреби в безпеці); В — потреби у відносинах з іншими; З — потреби зростання (потреби в повазі та самореалізації).[4]

Д.Мак-Клелланд вважав, що людям властиві потреби у владі, досягненнях і в причетності. Потреба у владі проявляється як бажання впливати на інших людей, вона не обов'язково є свідченням кар'єристських

прагнень індивіда, найчастіше виникає в людини, яка бере на себе ініціативу із забезпечення членів колективу засобами і способами досягнення спільних цілей. Найважливішою Д.Мак-Клелланд вважав потребу в досягненнях, побудувавши на цій основі теорію мотивації праці (досягнень). Прагнення до досягнень він розумів як достатньо стабільну схильність до здобуття високих результатів, успіхів.

Наприкінці 50-х років ХХ ст. наукові здобутки «школи поведінкових наук» збагатилися дослідженнями Д. Мак-Грегора, який описав ставлення до праці двох типів людей, які суттєво відрізняються один від одного (теорії Х і У, де Х- наймані працівники, У - власники).

У 50—60-ті роки ХХ ст. активізувалися дослідження стилю керівництва і методів підвищення рентабельності організації.

Стиль керівництва обумовлює форму зв'язку між керівниками і підлеглими, переважаючи орієнтацію керівників на розв'язання проблем виробництва або проблем підлеглих. К.Левін сформулював такі три стилі керівництва і їх визначальні ознаки: автократичний (авторитарний); демократичний; пасивний.

У 60-ті роки ХХ ст. в економічно розвинутих країнах набула поширення концепція управління трудовими ресурсами. Теоретичною основою її є твердження про людину як про найважливіший ресурс виробництва. На відміну від інших ресурсів, вартість яких повністю або частково використовується у процесі виробництва, вартість людського ресурсу не зменшується, а навіть зростає внаслідок підвищення освітнього рівня, кваліфікації, набуття практичного досвіду працівниками. Прихильники цього напрямку вивчали різні аспекти соціальної взаємодії: мотивування, співвідношення влади й авторитету, вплив організаційних структур, комунікації в організаціях, лідерство, зміст праці, якість трудового життя. Суть даної концепції полягала в наданні допомоги працівникам щодо усвідомленні власних можливостей і налагодження міжособистісних відносин.

Проблемам управління персоналом багато уваги приділяється в працях науковців сьогодення. Серед них можна відзначити таких: Амстронг М., А.Єгоршин, Е.Маслов, М.А.Молодчик, О.Г.Овчинникова, Ю.Одегов, В.Травін, С.Шекшня та ін. Теоретичні, методичні та прикладні аспекти актуальних проблем економіки праці дістали значного розвитку в роботах українських вчених: Д.Богині, Г.Дмитренка, М.Долішнього, О.Заїнчковського, Т.Мостенської, А.Колота, В.Онікієнка, М.Сіроштана, О.Сологуб, Д.Черваньова, Ф.Хміля, А.Шегди, Г.Щокіна та ін.

Безсумнівними здобутками щодо подальшого становлення теорії людського капіталу відзначаються дослідження наукових колективів Інституту економіки НАН України, Інституту економіки промисловості НАН України, Науково-дослідного інституту праці та зайнятості населення Мінпраці Національного університету харчових технологій та інших науково-навчальних закладів України.

Цій проблемі були також присвячені дисертаційні дослідження Ільч Л.М., Лизанець А.Г., Славгородської О.Ю., виконані в Україні в останні роки.

Проте і на сьогодні в цьому напрямі залишається багато дискусійних та невирішених проблем. В науковій літературі відсутня єдина думка щодо поняття "кадровий потенціал", допускається різне його тлумачення, не сформовано чіткої концепції управління персоналом, відсутні підходи до комплексної оцінки рівня кадрового потенціалу і формування напрямів його подальшого розвитку.

В результаті економічної реформи з'явилась необхідність розглядати розвиток кадрового потенціалу через призму стратегічного управління. Огляд наукових праць із менеджменту показав, що питання стратегічного управління все частіше стають предметом наукових досліджень.

Вітчизняні підприємства очікують науково обґрунтованих рекомендацій у галузі формування стратегій розвитку кадрового потенціалу, які б забезпечували виживання підприємств, їх здатність до саморозвитку, ефективне використання ресурсів, практичну реалізацію науково-технічних ідей. Отже, об'єктивна необхідність у подальшому розвитку теоретичних та

методико-прикладних засад формування ефективних систем управління на вітчизняних підприємствах із урахуванням особливостей сучасних тенденцій розвитку менеджменту в цілому та в харчовій промисловості зокрема визначає актуальність теми.

Теорія управління персоналом є складною та суперечливою, водночас вона ідентифікується як окрема складова науки менеджменту з власними об'єктом, предметом, проблемами та методами їх наукового дослідження. [2]

Практика українських організацій за останні роки свідчить про серйозний стратегічний поворот управлінських підходів більшості успішних підприємств у бік посилення уваги до людського фактору, насамперед, професійно-культурної складової діяльності. А це, в свою чергу, вимагає комплексного розгляду сфери управління персоналом. При цьому найважливішим аспектом аналізу стає цілісний організаційно-управлінський контекст функціонування й розвитку організації. Як вже було сказано, протягом останніх двохсот років місце управління персоналом у системі менеджменту багаторазово змінювалося. Поряд із цим переглядалися погляди, підходи й теоретичні базиси вчених і практиків, що працювали в цій сфері. Удосконалювання виробничих, інформаційних і управлінських технологій, а також глобальна переоцінка індивідуальних і загальнолюдських цінностей дозволили найбільше близько підійти до вирішення центральної проблеми людства: подоланню протиріччя між людиною й підприємством. Наразі необхідно ще й знання про те, як це зробити, уміле й доречне використання відповідних технологій і методів управління персоналом. І якщо вмільсть має на увазі практичне оволодіння відповідними навичками, то під «доречністю» розуміють адекватність використовуваного методу на підприємстві.

Результати. Система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів в певний період з урахуванням специфіки його діяльності, включає сьогодні такі підсистеми: Аналіз та планування персоналу: до цієї підсистеми належать розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб

у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами. Підбір та наймання персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей. Оцінювання персоналу: персональна оцінка - рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду (адаптація), організація кадрового зростання, реалізація службового, професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом. Атестація і ротація кадрів: проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи. Управління оплатою праці. Мотивація персоналу: розробка систем мотивації, впровадження ефективних систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу. Облік співробітників підприємства: облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство. Організація трудових відносин на підприємстві: оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини. Створення умов праці: створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, технічної естетики; кадрова безпека. Соціальний розвиток та соціальне партнерство: організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування, кадрова безпека. Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.: вирішення правових питань трудових відносин,

підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом. З урахуванням всіх вищезазначених що є складовими політики управління персоналом, доцільно буде освітити бізнес-процеси менеджменту персоналу (рис.1).[2]

Процедурні аспекти кожного бізнес-процесу в сфері управління персоналом регулюються відповідними локальними нормативними документами підприємства. Найголовнішими, з них є: колективний договір; організаційна структура; штатний розпис; посадові інструкції співробітників підприємства; правила внутрішнього трудового розпорядку; положення про оплату праці та мотивацію співробітників підприємства; положення про матеріальне стимулювання управлінського персоналу (керівників структурних підрозділів та директорів); положення про соціальні пільги та гарантії співробітників; квартальні та місячні показники ефективності для підрозділів підприємства; методика планування засобів на оплату праці; регламент оперативного формування бюджетів структурних підрозділів; положення про порядок прийому, переведенню та звільненню працівників; положення про навчання робітників; положення про порядок проходження випробувального терміну; положення про захист персональних даних співробітників; положення про порядок формування кадрового резерву; положення про відпустки; положення про департамент персоналу.

Висновки. Успіх управління персоналом визначається багатьма чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки. Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є: розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю; спільне прийняття управлінських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві; розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників; комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними цілями підприємства;

створення корпоративної культури інноваційного типу; забезпечення максимально ефективного використання кадрового потенціалу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. С англ. Под ред.. С.К. Мордовина. – СПб.: питер, 2008. - 832с.: ил. – (Серия «классика МВА»).
2. Кондратьев В.В. HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала / В.В. Кондратьев, Ю.А. Луев. – М.: Эксмо, 2007. – 512 с. – (Навигатор для профессионала).
3. Серце нашого бізнеса – HR, Ялчин Онур //Управление персоналом , 4(163) апрель 2007 с. 40-42
4. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488с. (Альма – матер).

Надійшла до редколегії

Стаття рекомендована до друку д.е.н. Мостенською Т.Л.

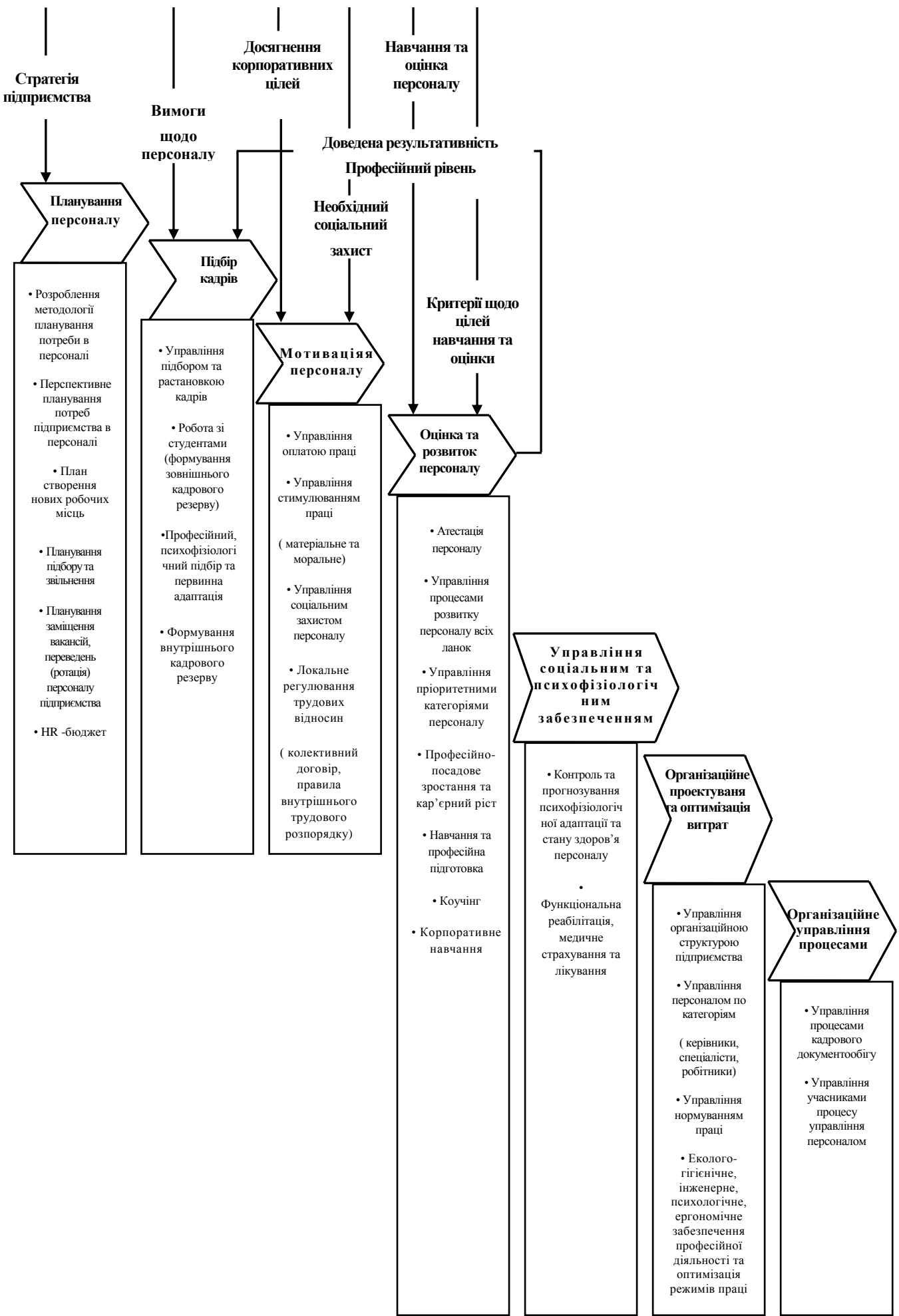


Рис. 1. Бізнес-процеси менеджменту персоналу