

Тема 1. Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом

1. Управління персоналом як необхідна складова діяльності підприємства
2. Історія розвитку служб кадрів і працевлаштування
3. Сучасні стратегії управління людськими ресурсами
4. Технологія управління людськими ресурсами
5. Системи управління персоналом
6. Принципи й методи управління персоналом
7. Соціальне партнерство в організації

1. Управління персоналом як необхідна складова діяльності підприємства

Діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людей. Люди визначають придатність оснащення і технології, встановлюють для себе обсяг функцій, обов'язкових для виконання, пристосовують під свої можливості структуру організації. Тому люди є центральним і головним елементом у будь-якій системі управління та в будь-якій виробничій системі.

Значення людського фактора в організації варто розглядати в декількох аспектах:

- 1. Кількісний:** прями й непрямі витрати, що охоплюють заробітну плату, засоби на підготовку й маркетинг персоналу, облаштованість робочого місця і його постійне вдосконалення тощо.
- 2. Якісний:** пошук людьми постійної роботи, підвищення професійного й культурного рівня найманих працівників, оцінка ними можливостей службового зростання тощо.
- 3. Стратегічний:** турбота керівництва про постійне підвищення кваліфікації працівників, усвідомлення значення людського фактора як елемента конкурентоздатності.

До останнього часу саме поняття «управління персоналом» у нашій управлінській практиці було відсутнє, хоча в системі управління кожної організації існувала підсистема управління кадрами й соціальним розвитком колективу (відділ кадрів), але основну частину роботи з управління кадрами виконували лінійні керівники підрозділів.

Основу концепції управління персоналом організації нині становить особистість працівника, роль якого весь час зростає, знання його мотиваційних установок, умінь їх формувати й спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед організацією.

Нині перехід до постіндустріальної та інформаційної епохи, становлення громадянського суспільства створюють передумови й водночас вимагають усе більшого зміцнення позицій гуманізму.

Головним ресурсом наразі стає людський капітал, який належить не авторитарній державі і не хазяїну підприємства чи іншої організації, а самій людині. Людина, її особистість, творчий потенціал і здібності становлять основу будь-якої діяльності.

Тому пріоритетним напрямом роботи служб управління персоналом є нині гуманне ставлення до всіх співробітників організації в цілому.

Можна назвати чотири основні напрями гуманізації праці:

- розвиток корпоративної культури;
- сприяння особистісному росту і навчання;
- особистісно-орієнтоване управління;
- інтелектуалізація технологічного процесу

Основні напрями гуманізації праці і взаємозв'язок факторів з позиції системного підходу зображено на рис. 1.1.

Розглянемо особливості представленої схеми. Головна з них полягає в тому, що всі заходи щодо гуманізації праці здійснюються людиною і для людини, людина є засобом і метою. Більш того, людина — носій духовної культури, моральних устоїв, знань, досвіду успішного управління й вирішення технологічних завдань. Тому вона і стоїть у центрі схеми, через неї проходять головні зв'язки. Відповідно до вимог системного підходу має розглядатися проблема цілепокладання, середовища, причому вивчення проблеми має

бути міждисциплінарним. Про мету роботи вже говорилося — це Людина, її духовне, соціальне й матеріальне благополуччя, особисте зростання, самореалізація.

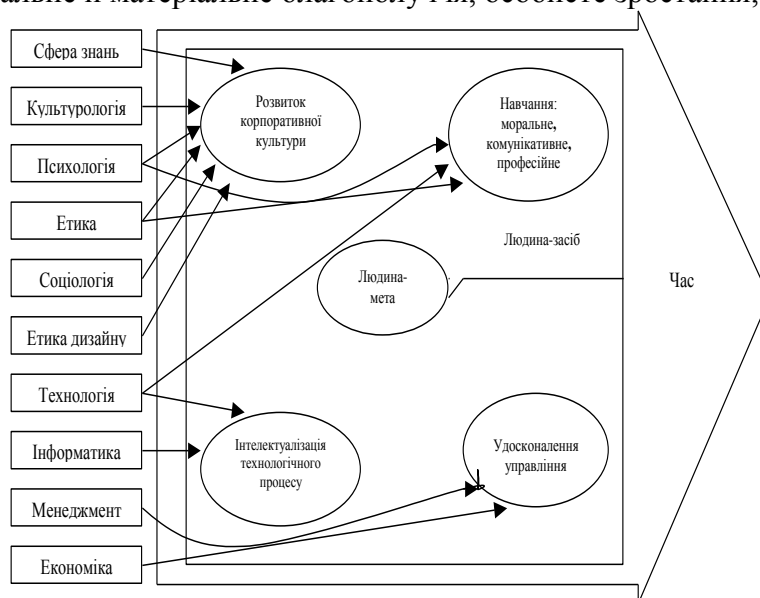


Рис.1.1. Основні напрями гуманізації праці

При плануванні й реалізації програми гуманізації праці повною мірою має враховуватися середовище: культурне, соціально-економічне, інформаційне тощо. Найважливішим фактором є менталітет народу. Аналіз повинен враховувати певний історичний час і період розвитку культури.

При розробці й реалізації заходів щодо гуманізації праці використовується цілий спектр наукових і практичних знань. Особливо багато дисциплін має бути задіяно у зв'язку з розвитком корпоративної культури. Вони включають управління персоналом, культурологію, психологію, соціологію, етику, естетику, дизайн та ін.

Слід відзначити, що чотири зазначені напрями гуманізації праці взаємозалежні і частково перетинаються. Так, наприклад, у нинішній історичний період гуманізм і висока корпоративна культура неможливі без переходу від авторитарного управління, бюрократії до особистісно-орієнтованого менеджменту, який заохочує інакомислення та інновації.

Культура. Перше, з чого треба почати, — це аналіз ціннісних орієнтацій людини, ступінь її реалізації у процесі праці на виробництві та у процесі споживання своїх цінностей.

Людині тією чи іншою мірою властиве прагнення до високих цінностей. Якщо говорити про трудові цінності, то це — досконалість у роботі, творчість, користь праці для інших, самореалізація, досягнення поставлених цілей тощо. На підприємстві має бути забезпечена можливість реалізації згаданих цінностей, причому система мотивації має бути побудована так, щоб ініціювати прояв цінностей у співробітника, щоб останній одержував моральну й матеріальну винагороду, адекватну трудовому внеску, і був задоволений своєю роботою на підприємстві.

Культура та історія повинні розглядатися в поєднанні. Культурно-історичний підхід дає змогу зрозуміти світ цінностей і сутності речей і запропонувати критерії для гуманістичного вибору власної позиції.

Навчання. Другий за важливістю в сенсі розвитку культури напрям гуманізації праці — це глобальне навчання: моральне, комунікативне, професійне тощо. Через обставини, що склалися, наприклад, недоліки виховання в родині і школі, особливості характеру, значимість деяких із зазначених раніше високих цінностей у окремих індивідів може бути недостатньою і пов'язана з ними сила мотивації є незначною. Завданням організації є допомога співробітнику в корекції ціннісної сфери. Правильніше говорити про сприяння особистісному зростанню, прояву індивідуальних здібностей.

Управління персоналом. Гуманізація праці вимагає перегляду насамперед виду управління людськими ресурсами, вироблення його нової концепції. Нині тенденцією розвитку кадрового менеджменту є особистісно-орієнтоване (партисипативне) управління. Його головними принципами є:

1. Інструмент управління — цінності, інтерес, відображений у поліморфній системі мотивації.
2. Акцент на стратегічне управління.
3. Переважно цільове управління («роби по-своєму, але реалізуй визначену мету»).
4. Заохочення інакомислення; вище за все цінуються творчість, інновації.
5. Демократія, колегіальність.
6. Керівник — це ідеолог, консультант, координатор, але не командир.
7. Максимальне делегування повноважень і відповідальності.
8. Структура більше мережева, а не ієрархічна.
9. Децентралізація і диференціація.
10. Переважно горизонтальні, а не вертикальні зв'язки.
11. Особисте спілкування в режимі діалогу замість спілкування за допомогою паперів.
12. Звуження сфери контролю керівництва, заміна його інформацією.
13. Підбір кваліфікованих кадрів з високими цінностями.
14. Динаміка, швидка зміна методів управління і мотивації.

Технологія. Важливим питанням є інтелектуалізація виробництва. Крок за кроком необхідно зробити так, щоб праця стала цікавою не лише для інженера, але й для робітника, щоб поступово скорочувався поділ співробітників «на тих, хто думає і тих, хто робить». Як правило, гнучке виробництво є більш цікавим.

Зазначені заходи корисні не лише для працівника. Як правило, вони роблять виробництво більш пристосованим до швидкої реакції на потреби ринку, тобто забезпечують високу економічну ефективність.

Можливості гуманізації праці не мають меж так само, як нескінченний феномен людини, розвитку її особистості, культури, освіти, удосконалення, взаємодії між людьми, а також технічного середовища функціонування людей в організації.

Предметом управління персоналом є вивчення відносин працівників у процесі виробництва з погляду найбільш повного й ефективного використання їхнього потенціалу в умовах функціонування виробничих систем.

Основна мета управління персоналом — поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня.

Існує цілий ряд завдань щодо управління персоналом і забезпечення нормальних умов його роботи. Найважливіші з них: соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових та особистих взаємин керівництва; управління виробничими й соціальними конфліктами і стресами; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка і добір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу й потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування й контроль ділової кар'єри; професійна і соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; правові питання трудових відносин; психофізіологія, ергономіка та естетика праці.

У практику діяльності кадрових служб поступово впроваджуються наукові методи оцінки, розміщення й підготовки персоналу на основі результатів соціологічних та психологічних досліджень. Недостатнім є рівень організаційно-правової і соціально-психологічної культури працівників кадрових служб, значна частина яких не має відповідної освіти, тривалий час не підвищує свою кваліфікацію. Відділи кадрів наразі не є ні методичними, ні інформаційними, ні координуючими центрами кадрової роботи. Вони структурно відокремлені від відділів організації роботи і заробітної плати, відділів охорони роботи і техніки безпеки, юридичних відділів та інших підрозділів, які виконують

функції управління персоналом. Служби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус і є слабкими у професійному відношенні.

Основним завданням в управлінні людськими ресурсами є найбільш ефективно використання здібностей співробітників відповідно до цілей підприємства й суспільства. При цьому має бути забезпечене збереження здоров'я кожної людини і встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу й різними соціальними групами.

2. Історія розвитку служб кадрів і працевлаштування

Історія розвитку кадрових служб, тобто підрозділів, які займаються комплектуванням і обліком персоналу, губиться в глибині століть. Наприклад, перша згадка про розрядний наказ, що видав особовим складом армії російської держави (його комплектуванням, грошовим і місцевими окладами), датується 1478 р. На особливих оглядах, впроваджених наказом, визначалася здатність призватися до військової служби. Крім військових, наказ мав ще адміністративні функції у справах особового складу державного апарату. Він призначав намісників, воєвод, послів, суддів, здійснював суд над чиновниками, які не виправдали довіри, розбирав намісницькі справи тощо.

Історія розвитку кадрових служб тісно пов'язана з розвитком служб організованого працевлаштування населення. Виникнення служб організованого працевлаштування в країнах Західної Європи було обумовлене масовим безробіттям. Спочатку вони являли собою сукупність органів трудового посередництва, здійснюваного професійними союзами та спілками підприємців. Пізніше виникли державні органи працевлаштування: біржі праці, агентства, контори з працевлаштування. У Франції, наприклад, перша державна біржа праці була створена в 1897 р., в Англії закон про організацію урядових бірж праці в містах з кількістю жителів 25 тис. і більше був прийнятий у 1909р., у царській Росії — у серпні 1917 р.

Організація державного розподілу робочої сили при радянській владі почалася зі створення служби працевлаштування, основними ланками якої (за декретом Раднаркому) були біржі праці. Вони реєстрували всіх громадян, які шукали роботу, і всі вільні робочі місця; займалися соціальним страхуванням і виплатами грошової допомоги по безробіттю; надавали посередницькі послуги щодо наймання; вели статистику трудової кон'юнктури тощо. Вони створювалися в населених пунктах із кількістю жителів 20 тис. і більше, і наймання підприємствами працівників могло відбуватися лише через біржі праці. Послуги бірж були безкоштовними як для населення, так і для господарських органів.

Основні дати й періоди історії розвитку державної служби працевлаштування в СРСР

Грудень 1918 р. -- вводиться трудова повинність, закріплена в першому Кодексі законів про працю, організація і розподіл якої покладається на відділи обліку й розподілу робочої сили, створені на базі і замість бірж праці. Введення трудової повинності надавало можливість вирішувати такі завдання: забезпечення обліку й контролю зайнятості населення, подолання саботажу буржуазії шляхом залучення її до суспільної праці, комплектування в найкоротший термін кадрів найважливіших підприємств, насамперед оборонної промисловості.

1921-1925 рр. — масовий приплив до міста демобілізованих робітників і селян, що сприяло зростанню безробіття (наприклад, у 1922р. нараховувалося 160 тис. безробітних, а в 1925 р. — уже 980 тис.). У зв'язку з цим у 1921 р. відділи обліку й розподілу робочої сили перетворюються знову на біржі праці, які здійснюють розподіл уже не всього працездатного населення, а лише безробітних. Підвищується роль професійної експертизи громадян, рекомендацій із колишнього місця роботи, практичних іспитів на виробництві. Реформа бірж праці 1925 р. скасувала порядок обов'язкового наймання працівників лише через органи працевлаштування, що дало змогу скоротити кількість «несправжніх» безробітних, звільнила біржі від великого обсягу статистичної роботи й забезпечила

умови для проведення більш ретельного професійного набору. Про досягнення високих результатів у сфері посередництва бірж праці свідчить той факт, що підприємства Москви, наприклад, не прийняли у 1925р. лише 3-4% загальної кількості направлених біржами працівників.

1926-1932 рр. — розширення мережі бірж праці (у 1927 р. їхня кількість досягла 281). З 1929 р. при біржах створюються загальноосвітні курси підлітків, а всередині бірж — секції з наймання останніх.

Почав ширше практикуватися територіальний перерозподіл безробітних (лише у 1927 р. у цілому по країні було переміщено понад 400 тис. робітників у трудові регіони, які мали потребу в додаткових ресурсах).

1930 р. — повна ліквідація безробіття в СРСР і створення перших відділів управлінь кадрів. Відповідно до постанови Наркомату праці СРСР № 377 від 28 грудня 1930 р. біржі праці реорганізовувалися в управління кадрів, на які було покладено функції постачання народного господарства робочою силою, а також планування підготовки робочої сили й контроль за нею. Управління кадрів організовувалися в усіх промислових районах, а в непромислових — спеціальні органи вербування. Структура відділів управління кадрів включала такі підрозділи: планування кадрів, міського ринку праці, сезонного ринку праці, підготовки робочої сили, профвідбору, профконсультації й перевірки кваліфікації.

1933 р. — відповідно до рішення ЦВК спеціальні органи управління працевлаштуванням було скасовано. Наркомат праці СРСР злився з апаратом ВЦСПС і його обов'язки було покладено на профспілкові органи. На всіх підприємствах і в організаціях створювалися бюро наймання і звільнення працівників — прообрази сучасних кадрових служб, які виконують функції обліку й комплектування кадрів.

1940 р. — загострення міжнародної напруженості, у зв'язку з чим було прийняте рішення про заборону самовільного звільнення працівників з підприємств і встановлення порядку обов'язкового переведення з одних підприємств на інші за рішенням наркомів. У 1941 р. було введено трудову повинність, а потім — мобілізацію працездатного населення для роботи в оборонних галузях промисловості. З цією метою створювалися комітети з обліку й розподілу робочої сили при СНК СРСР. Лише в 1943 р. бюро обліку й розподілу робочої сили було мобілізовано 7,6 млн. осіб, у т. ч. 1,3 млн. — для постійної роботи в промисловості й будівництві.

1946-1953 р. р. — питаннями підготовки робітників, керівництвом організованого набору робочої сили й працевлаштування населення займалося Міністерство трудових ресурсів, основним завданням якого було працевлаштування демобілізованих фронтників, а також населення, яке поверталось на місця свого довоєнного проживання. Після ліквідації цього міністерства у 1953 р. питання перерозподілу робочої сили були розосереджені між центральними й республіканськими органами державного управління. У 1966р. була створена служба організованого працевлаштування, але вже на іншій правовій та організаційній основі.

1969-1970 р. р. — у містах були організовані бюро працевлаштування та інформації населення. Державний комітет Ради Міністрів СРСР з питань праці і заробітної плати (створений у 1955 р.) перетворився у другій половині 70-х років на союзно-республіканський Державний комітет СРСР з праці і соціальних питань, при якому розвивалися підрозділи служби працевлаштування, що здійснювали свою діяльність на госпрозрахунковій основі. Як показали результати роботи цих підрозділів, при організованому працевлаштуванні у 1,3-1,5 рази підвищується оперативність трудових переміщень порівняно з самостійним працевлаштуванням, у 1,4-1,5 рази скорочується необгрунтована зміна професій працівниками.

1987 р. - відповідно до рішення Пленуму ЦК КПРС було створено державну службу працевлаштування, перенавчання і профорієнтації населення, підрозділи якої діяли за рахунок відрахувань виконкомів місцевих Рад народних депутатів і засобів, які надходили від підприємств за договорами. Лише службою працевлаштування України щорічно

влаштовувалися на роботу понад 1 млн. громадян.

Із розвитком ринкових відносин у містах створюються біржі праці, служби (бюро) зайнятості населення, які працевлаштовують та організують перепідготовку персоналу.

Протягом останніх років значного поширення набули різні фірми, рекрутингові контори, які спеціалізуються на проблемах підбору персоналу та інших видах послуг. Усе це істотно впливає на розвиток кадрових служб, дає їм змогу вдосконалювати свою діяльність.

3. Сучасні стратегії управління людськими ресурсами

Протягом багатьох років людському фактору в бізнесі виділялася другорядна роль, підпорядкована фінансовим і виробничим завданням компанії. Останнім часом таке ставлення почало змінюватися. Актуальною проблемою сучасного менеджменту є активізація людських ресурсів для досягнення успіху організації. Серед причин такої переорієнтації - проблеми, що виникли у розвинених країнах світу наприкінці 70-х років у зв'язку зі швидкими змінами в технології, економічним і демографічним тиском, зниженням продуктивності тощо. Тому важливою теоретичною і практичною проблемою є орієнтація персоналу на досягнення стратегічних завдань організації. Провідні компанії почали успішно інтегрувати своє управління людськими ресурсами в систему стратегічного й тактичного менеджменту. Те, що людські ресурси й стратегічне планування можуть ефективно інтегруватися, доведено такими корпораціями, як «Дженерал Електрик», «Екссон», «Чейз», «Дженерал Моторс». У ряді наукових праць доведено, що зміна стратегії часто призводить до зміни структури. Але цей аналіз дає лише часткову картину динаміки будь-якої організації. Крім стратегії і структури, стан бізнесу визначається також третім елементом — людськими ресурсами. Отже, погляд на проблему докорінно змінився внаслідок потрійної еволюції: навколишнього економічного середовища, підприємства і самої людини.

Розглянемо сучасні теорії управління про роль людини в організації.

1. Класичні теорії

Постулати теорії. Праця більшості індивідів не приносить задоволення — це властива їм якість. Те, що вони роблять, менш важливо для них, ніж те, що вони заробляють. Мало таких індивідів, які хочуть чи можуть виконувати роботу, що вимагає творчості, самостійності, ініціативи й самоконтролю.

Завдання керівників організації. Головним завданням керівника є суворий контроль і спостереження за підлеглими. Він повинен розкласти завдання на легко засвоювані, прості й повторювані операції, розробити прості процедури праці і впроваджувати їх у практику.

Очікувані результати. Індивіди можуть продуктивно працювати за умови, якщо буде відповідна заробітна плата і якщо керівник буде справедливий. Якщо завдання будуть достатньо спрощені і якщо індивіди будуть суворо контролюватися, вони зможуть дотримуватися фіксованих норм виробництва.

2. Теорії людських відносин

Постулати теорії. Індивіди прагнуть бути корисними й значимими, вони відчують бажання бути інтегрованими, визнаними як індивіди.

Завдання керівників організації. Головне завдання керівника — зробити так, щоб кожен відчував себе корисним і потрібним. Він має інформувати своїх підлеглих про плани, а також враховувати їхні пропозиції щодо поліпшення цих планів. Керівник повинен надавати своїм підлеглим можливість певної самостійності й певного особистого самоконтролю за виконання рутинних операцій.

Очікувані результати. Факт обміну інформацією з підлеглими і їх участь у прийнятті рутинних рішень дає керівникові змогу задовольнити основні потреби індивідів у взаємодії та у відчутті власної значимості. Факт задоволення потреб піднімає їхній дух і

зменшує почуття протидії офіційній владі, тобто підлеглі охоче спілкуються з керівництвом.

3. Теорії людських ресурсів

Постулати теорії. Праця більшості індивідів приносить задоволення. Індивіди прагнуть зробити свій внесок у реалізацію цілей, які вони розуміють, у розробці яких самі беруть участь. Більшість індивідів здатні до самостійності, творчості, до відповідальності, а також до особистого самоконтролю на вищому місці за ієрархією, ніж те, яке вони нині займають.

Завдання керівників організації. Головним завданням керівника є краще використання людських ресурсів. Він повинен створити таку обстановку, у якій кожна людина може максимально виявити свої здібності, сприяти повній участі персоналу у вирішенні важливих проблем, постійно розширюючи самостійність своїх підлеглих.

Очікувані результати. Факт розширення впливу самостійності і самоконтролю своїх підлеглих призведе до прямого підвищення ефективності виробництва. Унаслідок цього отримане задоволення від праці може посилитися, оскільки підлеглі найбільш повно використовують власні людські ресурси.

При переході до ринку відбувається повільний відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу до ринкових відносин, відносин власності, заснованих на економічних методах. Тому необхідні принципово нові підходи до встановлення пріоритету цінностей. Головний компонент всередині організації - працівники, а за її межами — споживачі продукції. Необхідно повернути свідомість працюючого до споживача, а не до керівника; до прибутку, а не до марнотратства; до ініціативи, а не до бездумного виконання. Отже, ієрархія відійде на другий план, поступаючись місцем культурі й ринку.

Щодо поняття «менеджмент персоналу», то відомі такі його визначення:

1. **Управління персоналом** – це самостійна сфера менеджменту, головна мета якої — підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу; орієнтація на скорочення частки й кількості виробничих та управлінських працівників; розробка й реалізація політики розміщення персоналу; формування правил прийому і звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних із навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу.

2. **Управління кадрами** — це процес планування, підготовки, оцінки і безперервної освіти кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і (у підсумку) на поліпшення якості життя.

3. **Менеджмент персоналу** — це процес вирішення завдань організації шляхом прийому, збереження, звільнення, удосконалення і належного використання людських ресурсів.

Людина в організації (виробничій системі) виконує роль керівника (суб'єкта управління) і виконавця (об'єкта управління). Працівники організації виступають об'єктом управління, оскільки вони є продуктивною силою, головною складовою частиною будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві складає основу менеджменту персоналу і з цієї точки зору розглядається аналогічно до управління матеріально-речовими елементами виробництва. Разом з тим персонал – це насамперед люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють основну роль. Здатність персоналу одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління - головна специфічна особливість менеджменту персоналу.

Предметом управління персоналом є вивчення відносин працівників у процесі виробництва з погляду найбільш повного й ефективного використання їхнього потенціалу в умовах функціонування виробничих систем.

Основна мета управління персоналом — поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня.

Управління людськими ресурсами підприємства включає комплекс взаємозалежних видів діяльності:

- 1) визначення потреби в робітниках, інженерах, менеджерах різної кваліфікації, виходячи із стратегії діяльності фірми;
- 2) аналіз ринку праці та управління зайнятістю;
- 3) добір та адаптація персоналу;
- 4) планування кар'єри співробітників фірми, їхнє професійне та адміністративне зростання;
- 5) забезпечення раціональних умов праці, у т. ч. сприятливої для кожної людини соціально-психологічної атмосфери;
- 6) організація виробничих процесів, аналіз витрат і результатів праці. Встановлення оптимальних співвідношень між кількістю одиниць обладнання та чисельністю персоналу різних груп;
- 7) управління продуктивністю праці;
- 8) розробка систем мотивації ефективної діяльності;
- 9) обґрунтування структури доходів, ступеня їхньої диференціації. Проектування систем оплати праці;
- 10) організація винахідницької діяльності;
- 11) участь у проведенні тарифних переговорів між представниками роботодавців і працівників;
- 12) розробка і здійснення соціальної політики підприємства;
- 13) профілактика і ліквідація конфліктів.

Обсяг робіт за кожною з цих функцій залежить від розмірів підприємства, характеристик виробленої продукції, ситуації на ринку праці, кваліфікації персоналу, ступеня автоматизації виробництва, соціально-психологічної обстановки на підприємстві та за його межами.

У промисловості України більше половини співробітників служб управління персоналом займається нормуванням і оплатою праці. У системах управління людськими ресурсами США більшість співробітників зайняті добором, адаптацією й оцінкою персоналу.

4. Технологія управління людськими ресурсами

Кадрову політику визначає завдання, пов'язане з відношенням організації до навколишнього оточення (ринок праці, відносини з Державними органами), а також завдання, пов'язане зі ставленням до персоналу своєї організації (участь в управлінні, система винагород, вирішення соціальних питань, удосконалення системи професійного навчання).

В управлінській практиці виділяють чотири типи кадрової політики в умовах кризи:

1. Пасивна — керівництво підприємства не має чітко вираженої програми дій щодо персоналу, і в умовах кризи на підприємстві кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків кризи.

Кадрова служба не має прогнозу кадрових потреб і не володіє засобами оцінки персоналу. У плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображається в інформаційній довідці про персонал, без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їхнього виникнення.

2. Реактивна — керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань і мотивації до високопродуктивної роботи) і вживає заходів щодо локалізації кризи. Кадрові служби підприємств володіють засобами діагностики. У плані фінансового оздоровлення, як правило, кадрові проблеми на даний момент виділяються і розглядаються спеціально, плануються можливі шляхи їхнього вирішення.

3. Превентивна - керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, проте не має засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У плані фінансового оздоровлення є коротко- і середньостроковий прогнози потреби в персоналі.

4. Активна (раціональна) — керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньо- і довгостроковий періоди. У плані фінансового оздоровлення існують коротко-, середньо- і довгостроковий прогнози потреби в персоналі. Крім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

Технологія (сучасна стратегія) управління людськими ресурсами дає синергетичний ефект, якщо в корпорації дотримуються (як мінімум) таких умов:

- відносно добре розвинена система адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці (індивідуальне планування кар'єри, підготовка й перепідготовка персоналу, стимулювання професійного зростання і ротації кадрів);
- існують гнучкі системи організації робіт (гуртки якості, автономні робочі групи);
- використовуються системи оплати, побудовані на принципах всебічного врахування персонального внеску (у т. ч. й самими працівниками) і (або) рівня професійної компетентності (знання, вміння, навички, які реально опанували працівники);
- підтримується високий рівень участі окремих працівників і робочих груп у розробці й прийнятті управлінських рішень, які стосуються їхньої повсякденної роботи;
- застосовується практика делегування повноважень підлеглим;
- функціонує розгалужена система організаційної комунікації, яка забезпечує дво- і багатосторонні вертикальні, горизонтальні й діагональні зв'язки в організації.

Основні професійні ролі менеджера з персоналу

Виходячи з бачення майбутнього кадрових служб і спираючись на досвід успішних корпорацій, можна визначити ключові ролі для професії менеджера з персоналу:

1. «Кадровий стратег» -- член управлінської команди, відповідальний за розробку й реалізацію кадрової стратегії (віце-президент з управління персоналом).

2. «Керівник служби управління персоналом» — організатор роботи кадрових підрозділів.

3. «Кадровий інноватор» — керівник, лідер-розробник експериментальних, ініціативних чи пілотажних проектів, які вимагають великої уваги й ретельної розробки, перш ніж вони одержать значне поширення в практиці кадрового менеджменту й організації.

4. «Кадровий технолог» — розробник і реалізатор творчих підходів у специфічних для менеджера з персоналу сферах діяльності, компетентний у спеціальних і технологічних знаннях (керівник служби організаційного розвитку і розвитку персоналу).

5. «Виконавець» — фахівець, який реалізує оперативну кадрову політику.

6. «Кадровий консультант» (зовнішній чи внутрішній) — професіонал, який використовує панорамне бачення перспектив корпорації, практичні знання у сфері управління людськими ресурсами й навички експерта для визначення потреб, можливостей і шляхів вирішення проблем, пов'язаних із розвитком організаційно-кадрового потенціалу.

У характеристиках компетентності менеджера з персоналу виділяють три основні категорії, які, у свою чергу, мають свої особливості.

Особиста порядність.

1. Етичність — повага прав особистості, відповідальність за взяті обіцянки, надійність, чесність, справедливість.

2. Сумлінність — високі вимоги до результатів своєї роботи.

3. Розважливість — здатність приймати розумні, реалістичні й обґрунтовані рішення.

Цілеспрямованість і продуктивність.

1. Результативність — орієнтація на кінцевий результат.
2. Наполегливість — здатність переборювати обмеження, які накладаються певною ситуацією.
3. Відданість організації і ділова орієнтація — готовність дотримуватися норм організації, захопленість роботою і відповідальність за її якість.
4. Впевненість у собі — готовність і вміння вирішувати неординарні завдання.

Навички командної роботи.

1. Командна орієнтація — розуміння необхідності спільної діяльності та вміння працювати у взаємодії з іншими.
2. Контактність — уміння встановлювати ділові й творчі відносини з партнерами.
3. Комунікбельність — уміння використовувати усне й письмове мовлення, стилістичні та інші виразні засоби для впливу на партнерів і досягнення взаєморозуміння.

Типи організаційних культур підприємства

Бюрократична організаційна культура менеджера з персоналу характеризується такими стереотипами:

- працівники — природжені ледарі, пасивні й мають потребу в маніпулюванні й контролі з боку організації, тому менеджер має приділяти особливу увагу стимулюванню роботи підлеглих;
- для працівників спонукальним мотивом, насамперед, є економічний інтерес, тому варто робити все для того, щоб забезпечити їм максимальний доход;
- організаційна структура має бути спроектована таким чином, щоб контролювати бажання працівників і максимально нейтралізувати можливі наслідки їхніх не передбачуваних дій;
- необхідний надійний зовнішній контроль за діяльністю працівників, щоб забезпечити досягнення поставлених керівництвом цілей;
- на керівну роботу можуть висуватися ті працівники, які здатні до самоконтролю і мають високу мотивацію, цілеспрямовані й честолюбні.

За домінування органічної організаційної культури менеджер з персоналу керується такими стереотипами:

- працівники стурбовані (в основному) соціальними нестатками й знаходять почуття самодостатності лише у взаєминах з іншими людьми;
- раціоналізація виробництва й вузька спеціалізація призводять до того, що зміст своєї виробничої діяльності працівники бачать не в самій роботі, а в соціальних відносинах, які складаються в процесі праці;
- працівники схильні реагувати на ініціативи керівників, коли ті враховують соціальні потреби своїх підлеглих, і, в першу чергу, потребу в суспільному визнанні.

У разі переваги підприємницької організаційної культури менеджер з персоналу керується такими стереотипами:

- працівників цікавлять лише їхні особисті цілі (крім досягнення максимального прибутку);
- найбільш ефективний спосіб мотивації працівників — виклик, який надає гарну можливість для їхньої самореалізації. При цьому менеджеру у разі успіху варто передбачити гідну винагороду;
- владні повноваження рідко кому-небудь делегуються через побоювання можливої помилки;
- відповідальність не пропонується працівникам, але вона приймається на себе тими, хто готовий за будь-яких обставин виконати свої зобов'язання. Це створює в колективі атмосферу підвищеної тривожності і спонукає людей працювати з повною самовіддачею, не позираючи на годинник;
- для таких одержимих роботою людей не мають особливого значення посади і звання, що дає менеджеру певну свободу маневру при обмежених фінансових ресурсах і змогу не надто перейматися питанням, чий внесок у загальний результат був найбільшим.

При партисипативній організаційній культурі менеджер з персоналу у своїй діяльності виходить з того, що:

- переважна більшість працівників готові напружено працювати заради досягнення цілей, які перебувають за межами їхніх особистих інтересів;
- кожен співробітник унікальний, тому стандартні управлінські підходи не спрацьовують, а мають бути сформульовані стосовно конкретної людини і конкретної ситуації;
- індивіди досить гнучкі для того, щоб поєднувати свої особисті цілі з цілями команди, якщо сама команда чітко уявляє, до чого вона прагне;
- спільність основних ціннісних установок забезпечує повноцінне використання індивідуальних навичок і вмінь при досягненні загальнокомандних цілей;
- для координації зусиль багатьох людей необхідна наявність осмисленої комунікації між членами групи.

Українська організаційна культура орієнтується на моделі поведінки, традиційні для адміністративно-командної системи:

шанування влади, прагнення підкорятися, формальна ретельність;

- відсутність ініціативи. Установка «не висуватися», небажання йти на ризик;
- прагнення бути таким, як усі;
- амбіції — негативна характеристика особистості;
- прагнення до «справедливого» розподілу благ орієнтація, не на результат, а на думку оточуючих;
- заздрість, «заглядання до чужої кишені»;
- ілюзія можливості швидкого збагачення.

Говорячи про основні відмінності японського і західного менеджменту, приведемо наступну порівняльну таблицю 1.1.

Таблиця 1.1

Відмінності японського і західного менеджменту

Критерії	Японський менеджмент	Західний менеджмент
Ключове поняття	Гармонія	Ефективність
Конкуренція серед колег по роботі	Зазвичай не яскраво виражена	Вільна і відкрита конкуренція
Гарантована посада	Високий ступінь гарантії	Нестабільність
Прийняття рішень	Знизу вгору, через систему «ринджи» — запитай підлеглого,	Зверху вниз, через інформаційні управлінські рішення
Делегування влади	Не популярне	Дуже поширене
Відносини з підлеглими	Сімейні. Батьківська турбота, тривалі зв'язки (до пенсії)	Контактні
Метод наймання на роботу	Одразу після школи	З інших компаній, організацій
Визначення заробітної плати підлеглих	Фіксована заробітна плата залежно від виробничого стажу	Оплата відповідно до здібностей

5. Системи управління персоналом та технологія управління людськими ресурсами

Методологія управління персоналом передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління і процесу формування поведінки індивідів, яка відповідає цілям і завданням організації, методів і принципів управління персоналом.

Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Технологія управління персоналом передбачає організацію наймання, добору, прийому персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію та адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивацію та організацію праці, управління конфліктами й стресами, забезпечення соціального розвитку організації, звільнення персоналу та ін. Сюди ж варто віднести питання взаємодії керівників організації з профспілками і службами зайнятості, управління безпекою персоналу (рис. 1.2)

Основу концепції управління персоналом організації наразі складають: зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати й спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед організацією.



Рис 1.2. Технологія управління людськими ресурсами

Зміни в економічній і політичній системах у нашій країні надають великі можливості, та водночас являють серйозну загрозу для кожної особистості та сталості її існування, вносять певну невизначеність у життя практично кожної людини. Управління персоналом у такій ситуації набуває особливої значимості, оскільки дає змогу реалізувати, узагальнити цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, урахування особистого фактора при формуванні системи управління персоналом організації.

Нові служби управління персоналом створюються, як уже зазначалося, на базі традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці і заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки та ін. Завдання нових служб полягають у реалізації кадрової політики й координації діяльності управління трудовими ресурсами в організації. У зв'язку з цим вони починають розширювати коло своїх функцій і від суто кадрових питань переходять до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів і т. ін.

Система управління персоналом організації – це система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему загального і лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій (рис. 1.3).

Підсистема загального і лінійного керівництва здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними й виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують керівник організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їхні заступники, майстри, бригадири.

Підсистема планування і маркетингу персоналу виконує такі функції: розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація кадрового планування, планування й прогнозування потреби в персоналі, організація реклами, підтримка взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, які забезпечують організацію кадрами.

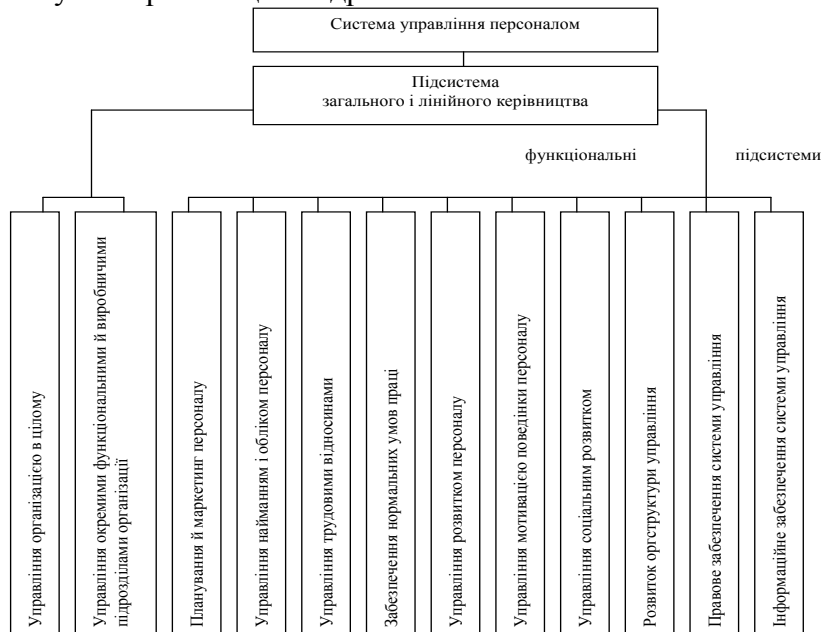


Рис 1.3. Склад підсистем управління персоналом організації

Підсистема управління та обліку персоналу здійснює організацію наймання персоналу та співбесід, оцінки, добору і прийому персоналу, облік прийому, переміщень, заохочень і звільнень персоналу, професійну орієнтацію та організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловодне забезпечення системи управління персоналом.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці виконує такі функції: дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці і навколишнього середовища, воєнізована охорона організації та окремих посадових осіб.

Підсистема управління розвитком персоналу забезпечує навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації, введення в посаду та адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської і винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри і службово-професійного просування, а також організацію роботи з кадровим Резервом.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, капіталі та форм морального заохочення персоналу, організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом.

Підсистема управління соціальним розвитком забезпечує організацію громадського харчування, управління житлово-побутовим обслуговуванням, розвитком культури й фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами й стресами, організацію продажу продуктів харчування і товарів народного споживання, організацію соціального страхування.

Підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції: аналіз сформованої організаційної структури управління, проектування нової такої оргструктури, розробка штатного розкладу, формування нової оргструктури управління, розробка й реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва.

Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом забезпечує вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядчих та інших документів щодо управління персоналом, вирішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій щодо юридичних питань.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом виконує такі функції: ведення обліку і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи органів масової інформації підприємства, проведення патентно-ліцензійної діяльності.

Залежно від розмірів організацій склад підрозділів буде змінюватися: у дрібних організаціях один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем, а великі функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ.

Узагальнення досвіду вітчизняних і закордонних організацій надає можливість сформулювати головну мету системи управління персоналом: забезпечення кадрами, організація їхнього ефективного використання, професійний і соціальний розвиток. Відповідно до цих цілей формується система управління персоналом організації. Як база для її побудови використовуються принципи, тобто правила й методи, науково розроблені й апробовані на практиці.

6. Принципи й методи управління персоналом

Принципи управління персоналом (ПУП) — це правила, основні положення й норми, яких повинні дотримуватися керівники й фахівці в процесі управління персоналом. ПУП відбивають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому й самі є об'єктивними.

Існують такі принципи управління персоналом, які використовуються вітчизняними організаціями: науковості, демократичного централізму, плановості, першої особи, єдності, розпорядництва; добору, підбору й розстановки кадрів; поєднання єдиноначальності й колегіальності, централізації і децентралізації; лінійного, функціонального й цільового управління; контролю виконання рішень та ін. Багато американських і японських корпорацій широко використовують такі принципи управління персоналом: довічного наймання, контролю за виконанням завдань, заснованого на довірі; поєднання такого контролю з корпоративною культурою; колегіальне прийняття рішень, тобто обов'язкове схвалення прийнятих рішень більшістю працівників.

Усі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії.

Наука і практика виділили методи вивчення стану діючої системи управління персоналом організації, побудови й реалізації нової системи. Розкриємо сутність деяких методів.

Експертно-аналітичний метод удосконалення управління персоналом ґрунтується на залученні відповідних висококваліфікованих фахівців, управлінського персоналу підприємства до процесу вдосконалення. При використанні цього методу дуже важлива розробка форм систематизації, запису й чіткого представлення думок і висновків експертів. За допомогою цього методу виявляються основні напрями вдосконалення управління персоналом, оцінки результатів аналізу й причини недоліків. Проте він не завжди має високу точність та об'єктивність у зв'язку з тим, що в експертів відсутні єдині критерії оцінок. Цей метод найбільш ефективний при багатокроковій експертизі.

Винятковий ефект у практиці вдосконалення управління персоналом дає **нормативний метод**. Він передбачає застосування системи нормативів, які визначають склад і зміст функцій управління персоналом, чисельність працівників за функціями, тип

організаційної структури, критерії побудови структури апарату управління організації в цілому і системи управління персоналом (норма керованості, ступінь централізації функцій, кількість ступенів управління, ланок, розміри підрозділів, порядок підпорядкованості і взаємозв'язку підрозділів), поділ і кооперацію праці керівників і фахівців управління персоналом організації.

Останнім часом при вдосконаленні системи управління персоналом почали використовувати **метод функціонально-вартісного аналізу**. Цей метод дає змогу вибрати такий варіант побудови системи управління персоналом або виконання тієї чи іншої функції управління персоналом, який вимагає найменших витрат і є найбільш ефективним з погляду кінцевих результатів. За його допомогою можна виявити зайві чи дублюючі функції управління, функції, які в силу тих чи інших причин не виконуються, визначити ступінь централізації і децентралізації функцій управління персоналом тощо.

Найбільшого розвитку у справі вдосконалення управління персоналом одержав **метод аналогій**. Він полягає у застосуванні організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючих системах управління персоналом з подібними економіко-організаційними характеристиками стосовно розглянутої системи. Сутність методу аналогій полягає в розробці типових рішень (наприклад, типової оргструктури управління персоналом) і визначенні меж та умов їхнього застосування.

Метод творчих нарад передбачає колективне обговорення напрямів розвитку системи управління персоналом групою фахівців та керівників. Ефективність методу полягає в тому, що ідея, висловлена однією людиною, викликає в інших учасників наради нові ідеї, а ті, у свою чергу, породжують наступні ідеї, у результаті чого виникає потік ідей. Мета творчої наради — виявити якнайбільше варіантів шляхів удосконалення системи управління персоналом.

Метод колективного блокнота («банку» ідей) дає змогу поєднати незалежне висування ідей кожним експертом з подальшою їхньою колективною оцінкою на нараді з пошуку шляхів удосконалення системи управління персоналом.

Метод контрольних питань полягає в активізації творчого пошуку вирішення завдання вдосконалення системи управління персоналом за допомогою заздалегідь підготовленого списку навідних запитань, котрі мають містити «підказку» про те, що і як варто зробити для вирішення завдання.

Метод «6-5-3» призначений для систематизації процесу формування ідей щодо розвитку системи управління персоналом. Суть цього методу полягає в тому, що кожний із шести членів експертної групи пише на окремому аркуші паперу по три ідеї і передає їх іншим членам групи, які, у свою чергу, на основі вже запропонованих варіантів пишуть ще по три ідеї, і т. д. Після закінчення цієї процедури на кожному з шести аркушів буде записано по 18 варіантів рішень, а всього — 108 варіантів.

Найкращі ефект і якість системи управління персоналом досягаються тоді, коли використовується система методів у комплексі. Застосування системи надає можливість поглянути на об'єкт удосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків.