

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СТРАТЕГІЧНА ФУНКЦІЯ І ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Наукові праці МАУП, 2008, вип. 2(18), с. 177–181

Розглядаються питання ефективності управління персоналом, оцінювання та вдосконалювання його роботи.

У сучасних умовах розвитку світової економіки, коли темпи руху капіталу, інформації та технологій швидко зростають, конкурентоспроможність будь-якої організації передусім залежить від якості, продуктивності і гнучкості людських ресурсів. Основний принцип сучасної системи управління стверджує, що в основу вдосконалення систем і механізмів управління повинно бути покладено раціональне і продуктивне використання трудового потенціалу організації. Поряд із фінансовим і виробничим капіталом знання, вміння, трудові навички, ініціатива, підприємливість працівників стають все більш важливим ресурсом. Вони формують так званий людський капітал, який сьогодні має для більшості організацій стратегічний характер.

Виходячи з цього управління людськими ресурсами є особливим видом діяльності, що потребує виконання спеціальних функцій і наявності особливих якостей у людей, що займаються цією діяльністю. Управління людьми потребує творчого підходу, індивідуалізації та врахування довгострокової перспективи при прийнятті всіх рішень. Таким чином, управління персоналом є одним з найважливіших напрямів у системі менеджменту сучасної організації.

Перехід на ринкові відносини, ускладнення економічних зв'язків, науково-технічний прогрес, інтенсивний розвиток продуктивних сил приводять до глибоких змін у методах праці, що, у свою чергу, вимагає, щоб чіткішою і налагодженішою стала структура управлінських органів, більш обґрунтованими були прийняті рішення, більш гнучкими були методи керівництва, спрямовані на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. До здібностей, рівня знань і

кваліфікації персоналу теж висуваються все вищі вимоги.

Однак для того, щоб ефективно управляти персоналом, оцінювати та вдосконалювати його працю, необхідно передусім знати, що таке управління персоналом і в чому полягають цілі цього процесу. Не менш важливо визначити сутність категорії “управління персоналом” як об’єкта дослідження.

У літературі можна зустріти приклади різноманітного тлумачення поняття “управління персоналом”. Одні автори у визначенні оперують метою і засобами, за допомогою яких можна досягнути цієї мети, тобто акцентують увагу на організаційному боці управління, інші роблять наголос на змістовній частині, що відображає функціональний бік управління.

Прикладом першого підходу цілком може служити визначення В. П. Галенка: “Управління персоналом — це комплекс взаємопов’язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних засобів, що забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможність підприємств” [2, 54].

Інший підхід відображений у визначенні управління персоналом у німецькій літературі з менеджменту: “Управління персоналом (менеджмент персоналу, економіка персоналу) — сфера діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення персоналу (вербування і відбір персоналу), задіяння в роботі, звільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород і соціальних благ, політика участі в успіху, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками” [5, 127].

Таким чином, головне, що зумовлює сутність управління персоналом, — це системний, планомірний вплив, що здійснюється за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей робітника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників [6, 46].

Незважаючи на існування різноманітності визначень управління персоналом, що мало відрізняються один від одного за своєю суттю, є й такі, що свідчать про те, що це поняття не отримало чіткого тлумачення. Наприклад, відзначається, що управління персоналом пов'язане з вивченням людських ресурсів в управлінні, тобто стосується безпосередньо кадрового потенціалу управління, коли саме персонал управління розглядається як об'єкт управлінських рішень.

Суттєвий вплив на розбіжність тлумачень робить перекладна література, з її різною термінологією, що властива різним школам управління. Як зазначає Е. Маслов, найчастіше зустрічаються такі терміни [6, 40]:

- *Personnel administration* — адміністрування персоналу (набір, контроль, розміщення, підготовка, використання персоналу), відносини між адміністрацією і підлеглими;
- *Personnel management* — управління персоналом (підбір, підготовка, умови праці, оплата, питання техніки безпеки), трудові відносини, взаємини адміністрації з окремими працівниками;
- *Personnel relation* — відносини з персоналом та ін.

Отже, при спробі дати визначення і розкрити зміст того чи іншого поняття багато авторів акцентують увагу на найважливішому, на їхню думку, аспекті питання.

Якщо розглядати корені управління персоналом як функції управління, то можна відзначити, що вони сягають глибоко в історію людського суспільства. Ще перші представники людства, об'єднані в родові общини, щодня вирішували проблеми використання власних, дуже обмежених фізичних та інтелектуальних ресурсів, стикаючись із питаннями розподілу праці, трудової мотивації та дисципліни.

У середині XIX ст. більшість організацій використовували працю дуже невеликої кількості людей, які впродовж багатьох років виконували одні

й ті самі операції. Управління персоналом було одним із напрямів діяльності керівника організації, частіше її власника, який приймав рішення щодо своїх співробітників, спираючись на здоровий глузд і досвід.

Промислова революція XIX ст. кардинально змінила характер економічних організацій — на зміну майстерням прийшли фабрики, що використовують спільну роботу значної кількості людей. Змінився і характер праці — на зміну кваліфікованій праці ремісника прийшла механічна і беззмістовна праця робітника. Зростання масштабів господарських організацій і посилення незадоволення умовами праці більшості працівників поступово змушували керівників цих організацій наймати спеціалістів, що займалися винятково відносинами з робітниками. Основні функції перших фахівців з управління людськими ресурсами зводилися до влаштування шкіл і лікарень для робітників, контролю за умовами праці, протидії спробам створювати профспілки.

Істотні зміни в управлінні людськими ресурсами відбулись у розвинених країнах у 20–30-ті роки минулого століття. Три найважливіших чинники зумовили ці зміни: поява і поширення “наукової організації праці”; розвиток профспілкового руху; активне втручання держави у відносини між робітниками і роботодавцями.

Теорія “наукової організації праці”, основи якої було закладено на початку минулого століття у працях Фредеріка Тейлора (США), зробила революцію в управлінні людськими ресурсами. Теорія “наукового управління” підтверджувала, що існують оптимальні й універсальні для всіх підприємств методи управління та організації праці, що дають змогу значно підвищити її продуктивність. У міру поширення цих ідей на багатьох підприємствах з'явилися представники нової професії — інженери, які займалися вивченням та оптимізацією робочих методів.

Розвиток машинного виробництва сприяв бурхливому росту профспілок практично в усіх індустріальних країнах. Профспілковий рух став потужною силою, здатною на широкомасштабні і хворобливі за своїми наслідками дії — страйки, бойкоти, збройні конфлікти з адміністрацією компаній. До початку 30-х років укладення колективних угод між профспілками і роботодавцями перетворилося в узвичаєну практику всіх розвинених країн. Відносини з об'єднаними у профспілки робітниками значно ускладнилися, що змусило керівників більшості організацій створити спеціальні посади директорів або ад-

міністраторів, у функції яких входило ведення переговорів із профспілками, з'ясування їх претензій, представництво інтересів організації у випадку судового процесу.

Втручання держави привело до створення національних систем соціального страхування, компенсації з безробіття, встановлення мінімальної заробітної плати, обмеження і скорочення тривалості робочого дня. У деяких країнах з'явилися спеціальні державні органи для контролю за умовами праці та захисту інтересів робітників. У результаті цих законодавчих змін у компаній з'явилася потреба у спеціалістах, які були б експертами в галузі трудового законодавства, забезпечували контроль за його дотриманням адміністрацією підприємства, а також підтримували контакти з державними органами. Організації почали створювати спеціальні відділи, що займалися цими питаннями. Вони, як правило, називалися відділами кадрів.

Виникнувши у 20–30-ті роки минулого століття, спеціалізовані відділи з управління людськими ресурсами тривалий час відігравали підпорядковану роль, виконуючи здебільше рутинну роботу, пов'язану з веденням документів, з'ясуванням конфліктів, присутністю у судах, виплатою заробітної плати та ін. Їх функції розглядалися винятково як суто технічні, допоміжні для керівництва компанії. Усі рішення, пов'язані з управлінням людьми, приймалися зазвичай вищими керівниками без участі співробітників відділу кадрів.

У 50–70-ті роки по індустріально розвинених країнах прокотилася чергова законодавча хвиля, що значно ускладнила державне регулювання трудових відносин. Нові закони були спрямовані проти всіх видів дискримінації на робочому місці, вони посилювали соціальні гарантії найманим робітникам, встановлювали детально розроблені стандарти охорони праці і навколишнього середовища.

У 70-ті роки у США, а у 80-ті роки у Західній Європі відділи кадрів перетворилися у “відділи людських ресурсів”, що суттєво підвищило їх статус всередині організації. Водночас з'явилися такі нові напрямки діяльності, як планування і розвиток кар'єри, внутрішньоорганізаційна комунікація, збагачення праці, залучення робітників до участі в управлінні. Управління персоналом перетворилося в таку ж важливу організаційну функцію, як управління фінансами, а їх керівники стали повноправними членами вищого керівництва.

У 60–70-ті роки планування людських ресурсів перетворилося з епізодичних вправ у формалізований організаційний процес, за допомогою якого компанії визначали свої потреби в робочій силі на тривалий період як з погляду її кількості, так і якісних характеристик, аналізували наявні у розпорядженні компанії людські ресурси та їх динаміку, розраховували потреби у прийомі співробітників і фахового навчання.

У 80-ті роки несприятлива економічна кон'юнктура змусила багато компаній скорочувати свої операції і звільняти робітників. Здатність організації ефективно управляти масовими звільненнями перетворилася в одну з критичних компетенцій. Відділи людських ресурсів активно зайнялися працевлаштуванням і перенавчанням робітників, які звільнялися, і моральною підтримкою тих, хто залишався в організації.

У 90-ті роки також відбулися істотні зміни у пріоритетах управління людськими ресурсами, пов'язані з прискоренням технологічного процесу, глобалізацією економіки і посиленням конкуренції в усіх галузях життя. Відбулося деяке послаблення впливу профспілок, зменшилася міра державного регулювання економіки та відносин робітників і роботодавців, відбулися реформи з лібералізації систем соціального страхування та забезпечення [3].

З того часу, коли людей почали вважати рушійною силою виробництва, відбулася зміна чотирьох концепцій ролі персоналу в суспільному виробництві.

1. *Використання трудових ресурсів* — з кінця XIX ст. до початку 60-х років XX ст. Замість людини у виробництві розглядалася лише його функція — праця, що вимірювалася витратами робочого часу та заробітною платнею. На Заході ця концепція знайшла відображення в марксизмі та тейлоризмі, а в СРСР — в експлуатації праці державою.

2. *Управління кадрами*. Науковою базою цієї концепції, що почала розвиватись у 30-х роках, була теорія бюрократичних організацій, коли людина розглядалася через формальну роль — посаду, кваліфікацію, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).

3. *Управління людськими ресурсами*. Людина почала розглядатися не як посада (елемент структури), а як ресурс, що не можна поновити — елемент соціальної організації в поєднанні трьох основних компонентів (трудова функція, соціальних відносин, стану працівника).

4. *Управління людиною.* Відповідно до цієї концепції людина — головний суб'єкт організації та особливий об'єкт управління, який не може розглядатися як “ресурс”. Виходячи з побажань та здібностей людини повинні будуватися стратегія і структура організації.

Управління персоналом у сучасних умовах має базуватися на таких принципах [1]:

1. Людина — основа корпоративної структури. Відомі фірми приділяють велику увагу персоналу, коли керівник ініціює зміни та управляє ними, а люди стають рушійною силою цих змін.
2. Менеджмент для всіх. Управління має відбуватися на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво (команда) та нижче керівництво (співробітники).
3. Ефективність як критерій успіху організації полягає в досягненні цілей з оптимальним використанням ресурсів і максимізації прибутків.
4. Критерієм успіху організації є якість взаємовідносин між людьми. Проблеми, що виникають із “світу почуттів” (психологічні відносини, комунікації, мотиви), мають бути пріоритетними порівняно з проблемами із “світу фактів” (техніка, технологія, організація).
5. Якість як критерій ефективності. Необхідно працювати з п'ятьма взаємозв'язаними підсистемами якості: особиста якість, якість команди, якість продукту, якість сервісу та якість організації.
6. Команди як критерій успіху організації. Всі, хто працює в організації, співпрацівники. Усі вони є члени соціальної групи (команди), всі команди й окремі працівники, що входять до команди, роблять свій внесок як до успіху, так і до поразки.
7. Навчання — ключ до розвитку і змін, невіддільна частина життєво важливого процесу просування організації.

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах, зростання продуктивності праці та якості роботи, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу [7, 63].

Перед будь-яким підприємством чи організацією стоять такі цілі, як задоволеність працівни-

ків працею, виживання організації, її адаптивність до змін та ін. Ми погоджуємося з А. Лобановим у тому, що в організаціях, де прибуток настільки затьмарює по важливості всі інші цілі, а іншим цілям приділяється лише мінімум уваги, виникають проблеми, що знижують ефективність управління персоналом, — менша задоволеність працею, виникнення скарг та ін. [4, 26].

Таким чином, ефективна система управління персоналом — це не тільки висока результативність виробництва, а й всебічна соціальна захищеність людини, сприятливий морально-психологічний клімат, комфортні умови праці, широкі можливості для самореалізації особистості. У кінцевому рахунку — це висока якість життя, що цілком збігається з головними прагненнями людини.

Водночас, як свідчить практика, ще не у всіх вітчизняних організаціях сформувалася нова система управління персоналом. У багатьох організаціях використовується застаріла радянська система управління, яка потребує суттєвого вдосконалення. Це пов'язано з тим, що в сучасних умовах управління персоналом набуває все більшого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності, довгострокового розвитку підприємства.

Аналізуючи розглянуті підходи до визначення сутності системи управління персоналом, на наш погляд, необхідно, використовуючи поведінковий підхід, визначити, що успіх управління персоналом визначається двома основними групами факторів:

- здатністю організації чітко визначити, яка поведінка співробітників є необхідною для досягнення його цілей;
- здатністю визначити, які методи краще стимулюватимуть співробітників до бажаної поведінки.

Іншими словами, необхідно досягти визначеного типу виробничої поведінки співробітників організації. Для моделювання виробничої поведінки застосовується метод визначення “компетенцій”, необхідних співробітнику для успішного виконання службових функцій.



Література

1. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 1998. — 496 с.

2. Галенко В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий. — СПб.: СПбУЭФ, 1994.

3. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом. — М.: ПРИОР, 1998. — 512 с.

4. Иванцевич Дж., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993. — 304 с.

5. Марр Р., Флиастер А. Словарь // Человек и работа. — 1994. — № 1. — С. 127.

6. Маслов Э. В. Управление персоналом предприятий. — М.: ИНФРА-М, 1998.

7. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 512 с.

Управління персоналом є одним з найважливіших напрямів у системі менеджменту. Його успіх визначається спроможністю організації правильно визначити стратегію й методи стимулювання відповідної поведінки співробітників.

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в системе менеджмента. Его успех определяется способностью организации правильно обозначить стратегию и методы стимулирования соответствующего поведения сотрудников.

Надійшла 11 квітня 2008 р.