

РОЗДІЛ IV

Професійна освіта

УДК 331.108

Валентина Загрева

Управління персоналом у системі менеджменту організацій

Висвітлено аспекти управління персоналом у системі менеджменту організацій. Увагу зосереджено на важливості інноваційних підходів до управління персоналом як засобу ефективного розвитку організацій.

Ключові слова: менеджмент організацій, методи управління, стратегічне планування, стратегія розвитку, управління організацією, управління персоналом.

Постановка наукової проблеми та її значення. Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності організації, досягнення успіху в реалізації її стратегії розвитку. Корінні зміни, що відбуваються в системі функціонування вітчизняних організацій, створюють велику потребу в нових управлінських знаннях, посилюють інтерес до системи формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтованими на досягнення кінцевої мети.

Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в сучасних умовах, зміна культури управління організацією залежать від ефективності функціонування служби управління персоналом і є запорукою досягнення успіху. Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не в змозі отримати позитивні результати у своїй роботі. Управління персоналом – особливо важливий чинник у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли технології, операційні методи й навіть організаційні структури «старіють» із нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якої організації.

Аналіз досліджень цієї проблеми. Питання менеджменту, управління персоналом організації, кадрового менеджменту розкрито в роботах вітчизняних і зарубіжних учених: А. П. Бовтрука, А. Я. Кібанова, А. І. Кочеткової, Є. В. Маслової, В. О. Храмова, Г. В. Щокіна та інших дослідників. Зміни в Україні викликали об'єктивну потребу подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад утворення та функціонування дієвих систем управління персоналом з урахуванням особливостей розвитку організації, що й зумовлює актуальність теми та доцільність проведення відповідних досліджень.

Мета статті – дослідити ефективні аспекти управління персоналом у системі менеджменту організацій. Для досягнення визначеної мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати підходи до управління персоналом у системі менеджменту організацій;
- схарактеризувати основні підсистеми управління персоналом;
- розкрити особливості інноваційного процесу вдосконалення управління персоналом;
- визначити основні підходи до стратегічного планування розвитку організації.

Вклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Потреба здійснення переходу від практики «управління кадрами» до функції менеджменту персоналу вимагає докладного вивчення теоретичних джерел і формування на їх основі нової концепції управління персоналом у сучасних умовах. Менеджмент персоналу як наука отримує важливу інформацію з різних теоретичних сфер. У контексті сучасної філософії менеджменту персонал організації є особливим її ресурсом – людським капіталом. З огляду на це, управління процесом його розвитку є важливим складником загальної системи управління персоналом.

Управління людьми як функція пройшло такі стадії розвитку: управління кадрами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людським капіталом. Ці стадії розвитку були зумовлені змінами в зовнішньому середовищі [4, с. 10]. Управління розвитком

персоналу ставить за мету цілеспрямоване забезпечення кількісних і якісних змін, які підвищують ринкову вартість кадрового потенціалу організації, ефективність трудової діяльності працівників.

Розвиток персоналу є ітеративним (циклічним, повторюваним) процесом досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації. У такому розумінні розвиток персоналу є фундаментальним складником загального процесу управління персоналом, інтегрально пов'язаним із розвитком організації і формуванням професійних характеристик працівників. Його можна розглядати на рівні організації, структурних підрозділів і на рівні окремих працівників. Для кожного з них можна визначити притаманні конкретній організації заходи з розвитку персоналу.

Система управління персоналом, яка склалась в організаціях під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій та внаслідок використання власного досвіду, включає сьогодні такі підсистеми:

- *аналіз та планування персоналу* (до цієї підсистеми належить розроблення кадрової політики та стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу й ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують організацію кадрів);
- *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 роботи та її результатів);
- *організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу* (навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, уведення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом);
- *атестація і ротация кадрів* (проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до роботи, яку він виконує);
- *мотивація персоналу* (розроблення систем мотивації, вироблення систем оплати праці, розроблення форм морального стимулювання персоналу);
- *облік співробітників організації* (облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень із них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство);
- *організація трудових відносин в організації* (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, установа норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини);
- *створення умов праці* (створення безпечних умов праці для співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; кадрова безпека);
- *соціальний розвиток та соціальне партнерство* (організація харчування, медичного й побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування, кадрова безпека);
- *правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом* (розв'язання правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення потрібною інформацією всіх підрозділів управління персоналом) [3, с. 145].

Успіх управління персоналом визначають два основні чинники: здатність організації чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення її стратегії, і можливість застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки. Найважливіші особливості сучасного процесу вдосконалення управління персоналом:

- розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;
- спільне прийняття рішень і створення атмосфери довіри в організації;
- розвиток механізмів планування кар'єри для працівників;
- комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками організації;

– створення корпоративної культури інноваційного типу.

Управління персоналом – це комплексний, цілеспрямований вплив на колектив з метою забезпечення оптимальних умов для досягнення мети підприємства [4, с. 48].

У практичній діяльності організацій останнім часом дедалі ширше запроваджується стратегічне планування. При цьому під час розроблення стратегічних планів розвитку організації визначаються найважливіші пріоритети кадрової політики, завдання та напрями їх досягнення. Отже, основні пріоритети кадрової політики організації на певний тривалий період є важливим компонентом стратегічного плану розвитку. У стратегічному плані визначаються такі складники кадрової політики, як визначення якісного складу персоналу, критеріїв підбору співробітників, структури і штатного розкладу організації, напрямів підвищення кваліфікації окремих категорій співробітників. Для більш чіткої організації системи управління персоналом в організації розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрями кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку. Мета концепції управління персоналом – створення системи, що ґрунтується здебільшого не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності.

Особливість технологічного підходу до вдосконалення управління організацією полягає в комплексному плануванні й реалізації заходів щодо вдосконалення організації в цілому, а не окремих її частин: організаційної структури, методів управління та індивідуальних навиків керівників. Якщо ж ігнорувати хоч одну сторону, наприклад організаційну структуру, то витрати на розвиток управління не дадуть очікуваного результату, навіть більше, «застарілі» організаційні рамки – норми, правила, організаційна культура, зв'язки – не забезпечать можливості самореалізації персоналу і можуть призвести до конфліктної ситуації [1, с. 98].

Розроблення технології роботи з персоналом дає змогу, по-перше, спростити традиційні функції, пов'язані з розв'язанням поточних, повсякденних завдань, завдяки формулюванню їх у термінах приватних кадрових технологій (відбору, оцінки, атестації, ведення особистих справ і т. д.), вимагає менших затрат сил і засобів, а головне – мінімізує можливі помилки та випадкові збої. По-друге, нові напрями діяльності кадрових служб (прогнозування потреби в кадрах, переорієнтація на розвиток персоналу і т. д.) завдяки технологічному опрацюванню значно простіше впровадити в загальний план роботи (у вигляді послідовності певних дій із заздалегідь установленим результатом і у взаємозв'язку з іншими напрямками діяльності) [6, с. 24].

Отже, розроблення і реалізація системи конкретних процедур і заходів – кадрових технологій – найбільш актуальний і ефективний засіб забезпечення реалізації нової кадрової політики.

Під час розроблення технології роботи кадрових служб потрібно, по-перше, урахувати процес управління персоналом у розрізі основних функцій і, по-друге, деталізувати дії (операції, процедури) в межах кожної з них. Чинники, що визначають важливість і значення перерахованих процедур, залежатимуть від конкретних умов організації і особливостей завдань, які розв'язують під час управління. Проте в тому або тому вигляді й обсязі виконання названих процедур супроводжує майже всі управлінські процеси в організаціях.

Внутрішню основу, а отже і сутність управління персоналом, становлять управлінські відносини. Керівники будь-якої організації постійно змушені розв'язувати одну й ту саму проблему: як сформувати відповідну систему управління, щоб забезпечити співробітництво працівників й успішно розв'язувати можливі конфлікти в організаційному середовищі [9, с. 8].

Отже, головна мета системи управління персоналом – забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу для загального розвитку організації.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Управління персоналом у системі менеджменту організації, володіння основами кадрової роботи, її основними принципами й методами украй важливо для керівників організацій. Навчання керівників основним аспектам кадрової політики, залучення в програми їх підготовки й підвищення кваліфікації з питань організації управління персоналом сприяють формуванню в них науково обґрунтованої роботи з людьми, підвищенню престижу кадрових служб, і в остаточному підсумку, – підвищенню ефективності використання людського фактору в організації.

У сучасних умовах докорінно змінилася роль людини в організації. Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу, а й головним стратегічним ресурсом організації. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготов-

леного персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку із цим управління персоналом зазнало радикальних змін. З'явився новий погляд на персонал як на один із ключових ресурсів економіки, як на «людський капітал». Людей сьогодні розглядають уже не як кадри, а як людські ресурси, їхня цінність постійно зростає. Вкладення в людські ресурси стає довгостроковим фактором конкурентоспроможності й розвитку організації. Отже, управління персоналом розуміють як систему взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо ефективного функціонування, розвитку й використання потенціалу людської сили на рівні організації. Обов'язковою умовою при цьому повинне бути органічне поєднання управління персоналом із концепцією розвитку організації.

Джерела та література

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : [пер. с англ.] / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова О. В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 236 с.
3. Володько В. Ф. Основы менеджмента : учеб. пособие [Электронны ресурс] / В. Ф. Володько. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2010. – 303 с. – Режим доступа : <http://www.zavtrasessiya.com/index.pl?act=PRODUCT&id=587>
4. Кібанова А. Я. Управління персоналом організації: стратегія, маркетинг, інтернаціоналізація : навч. посіб. / А. Я. Кібанова, І. Б. Дуракова. – М. : Інфра-М, 2010. – 301 с.
5. Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом : учеб. пособие / А. И. Кочеткова. – М. : Зерцало, 1999. – 373 с.
6. Маслов Є. В. Управління персоналом підприємства / Є. В. Маслов. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 324 с.
7. Менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. Г. В. Щокіна та ін. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.
8. Темплар Р. Правила менеджмента. Как ведут себя успешные руководители / Ричард Темплар ; пер с англ. С. Шарпай. – 2-е изд. – М. : Альпина Паблишерз, 2011. – 228 с.
9. Храмов В. О. Основы управления персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2001. – 112 с.
10. Щокін Г. В. Основы кадрового менеджменту : підручник / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2004. – 280 с.

Загрева Валентина. Управление персоналом в системе менеджмента организаций. Освещены аспекты управления персоналом в системе менеджмента организации. Акцентируется внимание на важности инновационных подходов к управлению персоналом как средства эффективного развития организаций. Управление персоналом приобретает все большее значение как фактор повышения конкурентоспособности организации, достижение успеха в реализации ее стратегии развития. Проблема управления персоналом освещена в ряде работ отечественных и зарубежных ученых, однако вопросы управления персоналом в системе менеджмента организаций требуют дополнительного изучения и исследований. В статье предлагается анализ подходов к управлению персоналом в системе менеджмента организаций; характеристика основных подсистем управления персоналом; определение особенностей инновационного процесса совершенствования управления персоналом; основные подходы к стратегическому планированию развития организации. Освещены отдельные вопросы по технологии работы с персоналом, особенности технологического подхода к совершенствованию управления организацией. Сделан вывод о важности управления персоналом в системе менеджмента именно для руководителей организации, подчеркнута важность в современных условиях роли человека в организации как главного стратегического ресурса организации.

Ключевые слова: менеджмент организаций; методы управления; стратегическое планирование; стратегия развития; управление организацией; управление персоналом.

Zahreva Valentine. Human Resources in Organizations' Management System. The article highlights the aspects of the Human resources in organizations administration. The innovation approaches in human resources management system is considered to be one of the key points of successful organizations' development. Human resources management is gradually becoming a valuable issue of organizations' competitiveness, and their successful development. Though the point of human resources management has been viewed in the range of native and foreign scientific works, there is still an urgent need in the additional investigations of the issue mentioned. The article offers the number of approaches to human resources management studies; outlines the key human resources management segments; identifies the peculiarities of human resources management improvement; figures out the core approaches of human resources management strategies and plan making. The technical aspects of human resources management improvement and human resources working strategies have been also focused on. The summery touches upon the crucial importance of human resources management for the members of managerial bodies; furthermore the role of individual as the primary strategic source of the system of modern human resources management has gained the particular importance.

Key words: business administration, management techniques, strategic planning, development strategies, organization administration, resources management.

Стаття надійшла до редколегії
04.02.2014 р.