

## НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО СТАНОВЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*В статті розглянуто поняття «кадровий менеджмент», визначено основні підходи до становлення кадрового менеджменту.*

*A concept «skilled management» is considered in the article, certainly basic going near becoming of skilled management.*

*Ключові слова: кадровий менеджмент, підходи, методи.*

**Вступ.** Реформування економіки України обумовлює необхідність використання адекватних ринковим умовам механізмів регулювання всіх сфер життєдіяльності товариства, зокрема, відтворення найважливіших видів економічних ресурсів, у тому числі і трудових. Оволодіння основами кадрової роботи, її основними принципами і методами вкрай важливе для організаторів виробництва, командирів промисловості і будівництва. Навчання керівників основам кадрової політики, залучення їх в програми підготовки і підвищення кваліфікації з питань організації управління персоналом сприяють формуванню у них уваги, важливості, правильної, науково обгрунтованої роботи з людьми, підвищенню престижу кадрових служб і в остаточному підсумку підвищенню ефективності використання людського фактору на виробництві. І саме тому, проблема кадрового менеджменту є досить актуальною, так як по закінченню кризи керівництво визначає персонал як основну рушійну силу розвитку підприємства, що забезпечує його прибутковість.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.** Найбільш близькими до проблеми, що досліджується, можна назвати публікації провідних економістів у галузі кадрового менеджменту: Г.В. Щокін, Й.С. Завадський, Т.І. Балановська, В.В. Юрчишин, П. Друкер, К.І. Якуба. Також теоретичні і методичні основи управління персоналом, формування механізму ефективності менеджменту персоналу та інші питання розглянуто в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, таких як: М. Армстронг, Д. Богиня, В. Веснін, Н. Гавкалова, Дж. Греєм, Г. Десслер, О. Єгоршин, А. Кібанов, Н. Маркова, А. Чухна та ін.

У працях цих вчених започаткований аналіз наукових підходів становлення ефективного кадрового потенціалу підприємства, застосовуються методи та форми організації кадрів, проводиться оцінка рівня формування кадрового менеджменту на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Терміни «менеджмент людських ресурсів» і «кадровий менеджмент» виникли в 60-70-і роки ХХ ст. В даній управлінській моделі людські ресурси розглядаються як джерело використаних резервів і найважливіша можливість налагодити більш раціональне планування, організацію та реалізацію рішень у загальній структурі підприємства. Найбільш часто під терміном «менеджмент людських ресурсів» розуміють мобілізацію співробітників з допомогою активної роботи лінійних і функціональних менеджерів і тому задоволення потреб співробітників вже не стає найважливішою метою, а стає результатом особистої зацікавленості працівника.

В становленні кадрового менеджменту як професійної діяльності протягом ХХ століття виділялись періоди чітко виражених принципів, ідей, доктрин і підходів до управління персоналом, а також розгляд підходів до управління з позиції виділення різних наукових шкіл.

Відомо чотири основні підходи, що внесли суттєвий вклад у розвиток теорії та практики кадрового менеджменту, а саме:

- підхід з позицій виділення наукових шкіл в управлінні;
- процесний підхід;
- системний підхід;
- ситуаційний підхід.

Школа наукового управління (1885-1920 рр.) найтісніше пов'язана з роботами Фредеріка І. Тейлора, Френка і Ліліан Гілбрейт, Генрі Ганта. Вони займалися дослідженнями на рівні організації, продукуванням виробничого менеджменту. Спостерігаючи за тим, що він називав "ухилянням від виконання службових обов'язків" (працівники навмисно працювали повільніше, ніж могли б), він вивчив і захронометрував кожний елемент праці робітників, визначив, що кожен робітник повинен виробляти, а тоді відшукував найефективніший метод для виконання кожної частини загального завдання. Крім того, Тейлор запровадив відрядну систему оплати праці, тобто почав збільшувати заробітну платню кожного працівника, який виконував або перевиконував плановий рівень випуску продукції. Ф. Тейлор своїми експериментами і науковими працями намагався довести, що розроблені ним методи наукової організації праці і сформовані на їх підставі «принципи наукового менеджменту» здійснять революцію у виробництві, замінять авторитарні методи управління на більш раціональні наукові підходи.

Отже, головна заслуга Тейлора полягає в тому, що він як засновник школи "наукового управління" (наукового менеджменту) розробив методологічні основи нормування праці, стандартизував трудові операції, запровадив наукові підходи до підбору, розстановки і стимулювання працівників.

Значний внесок у розвиток цієї школи зробив американський промисловець, король автомобілебудування США Генрі Форд (1863–1947 рр.), ім'я якого стало символом XX ст., зразковим втіленням «американської мрії». Саме Г. Форд сформулював організаційно-технічні принципи управління, якими і користувався в своїй практичній діяльності і розробив теорію, в основу якої покладено ідею потокового масового виробництва. Відповідну систему управління називали "терором машини".

Класична школа управління (1920–1950 рр.). «Батьком» класичного менеджменту вважається французький підприємець і інженер Анрі Файоль (1841–1925 рр.), який створив першу цілісну класичну школу управління і сформулював її основні принципи і функції.

На думку американських істориків менеджменту, А. Файоль був найвидатнішою особою, яку Європа дала науці управління в першій половині XX століття. Він перший сформулював універсальні управлінські функції: планування, організування, мотивування та контролювання та був переконаний, що ці функції точно відображають сутність процесу менеджменту.

Школа людських стосунків (з 1930 р.). Творцем школи людських стосунків є американський соціолог і психолог Елтон Мейо (1880–1949 рр.). Багаторічними дослідженнями, проведеними під його керівництвом у м. Хоторні (поблизу Чикаго), було встановлено, що продуктивність праці робітників підвищується не стільки через підвищення заробітної плати, скільки через зміни взаємин між виконавцями і менеджерами в кращий бік, ріст задоволеності своєю працею і стосунками в колективі. Основна заслуга Мейо полягає в тому, що він довів залежність результатів праці від правильно підібраних прийомів управління міжособистісними стосунками.

Школа соціальних систем (з 1970 р.). Засновниками школи стали Ч. Барнард, Д. Марч, Г. Саймон, І. Ан Сорф. Вони сформулювали ідею про те, що будь-яка організація як відкрита складна система має тенденцію пристосовуватись до досить складного зовнішнього середовища, і головні причини того, що відбувається в системі, треба шукати поза нею. Запропонований ними системний підхід до управління дає змогу уникнути ситуацій, коли рішення в одній сфері переростає в проблему для іншої.

Дуже популярною серед системних концепцій менеджменту є теорія «7-S», яку розробили дві пари американських дослідників (першу пару склали Томас Пітере і Роберт Уотермен, другу – Ричард Паскаль і Стенлі Атос). Учені дійшли висновку, що ефективна сучасна організація формується на базі семи взаємопов'язаних елементів, зміна кожного з яких веде до зміни шести інших. Засадничими моментами цієї концепції є: стратегія, структура, системи, штати, стиль, кваліфікація та цінності, які можна так чи інакше поділяти.

Теорія організаційної культури (з 1985 р.). Ця теорія є ще одним новим підходом до розробки теорії і практики сучасного менеджменту. Серед його представників відзначимо В. Сате, Е. Шайна, І. Парсонса, Р. Квіна, Дж. Рорбаха. У межах теорії менеджменту організаційна культура розглядається як потужний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на досягнення спільних цілей, мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку.

Ефективність менеджменту визначається, передусім, обґрунтованістю підходів і методів.

В теорії та практиці можна виділити три основні підходи кадрового менеджменту: економічний, органічний та гуманістичний.

1) Економічний підхід до управління дав початок концепції використання трудових ресурсів. В рамках цього підходу головне те, що замість людини у виробництві розглядалась лише її функція – праця, вимірювана витратами робочого часу і заробітної плати.

Особливостями концепції управління трудовими ресурсами є технічна, а не управлінська підготовка праці, єдність керівництва, баланс між владою та відповідальністю, дисципліна, підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.

Ефективність економічного підходу проявляється за таких умов, коли чітко визначена задача для виконавця; стабільне середовище, людина згодна бути частиною машини.

Основними недоліками є жорстка ієрархічність до прийняття рішень, те що мотивація персоналу зводиться тільки до зовнішнього стимулювання.

2) Органічний підхід – в процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників, їх навчання, оцінці, плануванні кар'єри персоналу. Цей підхід дав початок розвитку таких концепцій: управління персоналом та управління людськими ресурсами. Управління персоналом – людина розглядалась через формальну роль – посаду, а управління здійснювалось через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).

3) Гуманістичний підхід – в його межах виділяють концепцію управління людиною. За цією концепцією людина – головний суб'єкт організації та особливий об'єкт управління, який не може розглядатись як ресурс. Відповідно до бажань і здібностей людини мають будуватись стратегія та структура організації.

Аналіз теорії і практики управління різними об'єктами дозволяє встановити необхідність застосування до менеджменту 13 наукових підходів, які представлені у таблиці 1 [2]:

## Основні підходи кадрового менеджменту

Назва	Зміст підходу
Адміністративний	Регламентуються функції, права, обов'язки, елементи системи менеджменту в нормативних актах.
Відтворювальний	Постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами.
Динамічний	Об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках.
Інтеграційний	Встановлюються взаємозв'язки між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту, рівнями, суб'єктами управління.
Кількісний	Використання кількісних оцінок при допомозі математичних, статистичних, інженерних розрахунків і т.д.
Комплексний	Враховуються технічні, економічні, соціальні й інші аспекти менеджменту.
Маркетинговий	Передбачає орієнтацію керуючої підсистеми на споживача.
Нормативний	Встановлюються нормативи в управлінні.
Поведінковий	Допомога працівнику усвідомити власні можливості.
Процесний	Управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних функцій.
Системний	Будь-яка система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів.
Ситуаційний	Застосування різних методів управління визначається конкретною ситуацією.
Функціональний	Потреба розглядається як сукупність функцій, які треба виконувати для її задоволення.

**Висновок.** Отже, кадровий менеджмент стає основою для результативного використання персоналу підприємства, що є загалом забезпечення ефективності діяльності підприємства. І саме тому, розробка та впровадження нових наукових підходів до становлення кадрового менеджменту з одного боку сприяють вирішенню питань обліку кадрів, планування потреби в них, соціалізації, оцінки, які мають відношення до розгляду категорії «кадровий менеджмент», а з іншого боку – формування на вітчизняних підприємствах кадрового складу, який має задовольнити вимоги конкурентоспроможного ринку праці.

## Література

1. Веснин В.Р. Менеджмент персоналу. / Веснин В.Р. – М. : Элит-2000, 2003. – 304 с.
2. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу : [навч посібник] / Гавкалова Н.Л. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2004. – 276 с.
3. Данюк В.М. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх – К., 2006. – 200 с.
4. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу / Колот А.М. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.
5. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук – К., 2003. – 220 с.
6. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : [навч. посібник] / Савченко В.А. – К. : КНТЕУ, 2002. – 368 с.
7. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента / Щекин Г.В. – К., 1999. – 224 с.

Надійшла 10.05.2010