

**УДК 658.3.07**

**Т.І. СЕРГІЄНКО** (к.п.н., доцент кафедри менеджменту організацій)  
Запорізька державна інженерна академія, Запоріжжя  
E-mail: Sparkle777@rambler.ru

## **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*В даній статті сформульовано і теоретично обґрунтовано зміст категорії «управління людськими ресурсами» в системі сучасного менеджменту. Розглянуто сучасні концепції ролі персоналу у виробництві, а також, досліджено особливості управління людськими ресурсами в умовах сьогодення.*

***Ключові слова:** людські ресурси, персонал, кадри, управління, менеджмент, підприємство, кадрова політика*

### **Вступ**

Реалії сьогодення свідчать, що управління підприємством базується на взаємодії різних систем, серед яких головною, що приводить до дії інші, є система управління людськими ресурсами. В умовах ринку невирішеність проблем з управління людськими ресурсами є чинником неефективності діяльності підприємства та причиною деформації соціально-трудової сфери. Підвищення вимог до персоналу, призводить до того, що у ринковій економіці України одним із найбільш актуальних завдань є задоволення потреб економіки й соціально-трудової сфери у висококваліфікованих кадрах. Переміщення акцентів з управління персоналом до управління людськими ресурсами робить пріоритетними потреби підприємства в робочій силі, які визначаються в результаті функціонального аналізу робочих місць.

### **Ступінь наукової розробки теми.**

Проведений аналіз засвідчив, що в науковій літературі, особливо зарубіжній, досліджується досить широкий комплекс проблем, що стосуються процесів управління людськими ресурсами. Особливий інтерес у контексті даного дослідження становлять наукові розробки вітчизняних і зарубіжних науковців, у яких аналізуються проблеми оцінювання й управління людськими ресурсами, а саме: Л.Акера, К.Баталя, Дж.Бойєтта, Дж.Бойєтта, Д.Боссаєрта, О.Борисової, П.Журавльова, В.Іванова, В.Воронкової, М.Ажажи, О.Бабича, В.Князева, Н.Коломінського, Т.Комісарової, А.Кредісова, О.Крушельницької, Д.Мельничука, О.Леонова, Б.Литвака, Д.Майєрса, М.Мельника, В.Патрушева, В.Пугачова, В.Скуратівського, В.Травіна та ін. Місцю і ролі людини в соціально-виробничій системі, соціально-психологічним аспектам управління персоналом підприємства присвячено багато робіт вітчизняних і зарубіжних вчених: І.Алдохіна, В.Бабича, О.Віханського, Д.Горєлова, М.Григоряна, В.Гриньової, П.Друкєра, Т.Заславської, Ф.Лютєнса, М.Мєскона, Г.Одінцової, П.Перєрєви, О.Пушкаря, В.Радаєва, З.Рум'янцєвої,

М.Сіроштана, К.Татеїси, В.Травіна, В.Шинкаренка, Л.Української, О.Богуславської та ін. Вагомий внесок у дослідження основних питань науки управління персоналом внесли розробки багатьох учених, у тому числі Т.Базарова, Н. Волгіна, Б. Генкіна, Р. Гетгарда, А. Ерошіна, Б. Єрьоміна, Д. Іванцевичі, В. Ігнатова, О. Кібанова, А. Лобанова, Є. Маслова, Ю. Одегова, А. Турчинова та багатьох інших. Разом з тим вивчення та аналіз опублікованих за даною проблемою робіт показали, що існує необхідність подальшого розвитку аспектів управління людськими ресурсами на підприємстві в рамках нового напрямку менеджменту, який вивчає організаційну поведінку і має своїм предметом дослідження людських ресурсів підприємства.

**Метою наукового дослідження** особливостей управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту.

### **Обговорення проблеми.**

В сучасних умовах вітчизняні підприємства зіткнулися із завданням виживання та успішного розвитку в ринкових умовах жорсткої конкуренції [8, с.253]. Вирішення цієї проблеми змушує по іншому поглянути на організацію діяльності підприємства, нових уявленнях про роль персоналу в організації. Ключ до вирішення проблеми - нові аспекти кадрової політики. При формуванні кадрової політики, на думку В.Воронкової, для все стороннього визначення напрямку діяльності на підприємстві, необхідно враховувати основні принципи окремих напрямів кадрової політики, а саме: в управлінні персоналом – принцип однакової необхідності досягнення індивідуальних і організаційних цілей, який визначає необхідність пошуку чесних компромісів між адміністрацією і працівниками [4, с.122]. В останні роки в науковій літературі з менеджменту та в управлінській практиці широко використовується достатня кількість термінів, що відображають участь людей у суспільному виробництві: трудові ресурси, людські ресурси, людський фактор, організаційна поведінка, організація праці, управління персоналом, кадрова політика, колектив, команда, соціальний розвиток, людські відносини та інші, що в тій чи іншій мірі відносяться до трудової діяльності людини. Виділяючи в якості основного об'єкта людину, вони розкривають різноманітні аспекти проблеми управління персоналом і підходи до її вирішення. Розглянемо більш докладно деякі сучасні концепції управління людськими ресурсами. Відомий вчений в галузі менеджменту Л. Євенко [6, с.13] вважає, що сталася зміна чотирьох концепцій ролі персоналу у виробництві:

1. Використання трудових ресурсів із кінця XIX ст. до 60 - х рр. XX ст. Замість людини у виробництві розглядалася лише її функція - праця, що вимірюється витратами робочого часу і заробітною платою. На Заході ця концепція знайшла відображення у марксизмі і тейлоризмі, а в СРСР - в експлуатації праці державою. Поняття «трудові ресурси» в економічну теорію та практику ввів відомий радянський економіст С.Струмлінін, який за матеріалами перепису 1920р. розробив демографічний прогноз чисельності населення [12, с.67]. Відтоді термін «трудові ресурси» використовується в Сергієнко Т.І., 2012

основному як планово-обліковий показник [11, с.22]. До 70-х років «трудові ресурси» вважались категорією кількісного порядку і використовувались для складання балансів праці та обліку кількості працездатного населення. Пізніше трудові ресурси розглядаються як працездатне населення, робоча сила, працівники [2, с.34]. Більш широко характеризує це поняття А. Калина. Дослідник вважає, що трудові ресурси - це частина працездатного населення, яка володіє фізичними і розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності, тобто це повний запас ресурсів праці, що складається із зайнятих суспільно корисною працею в усіх галузях виробництва та потенційно спроможних до праці людей [7, с.157]. Трудові ресурси як планово-обліковий показник відображають кількісну характеристику та структуру. У свою чергу, структурний аналіз цього поняття встановлює склад трудових ресурсів, співвідношення елементів їх структури [10, с.22]. Таким чином, трудові ресурси характеризують чисельність працездатного населення і є важливим елементом економічного потенціалу країни. За методологією, яка прийнята в Україні, критеріями віднесення до трудових ресурсів є межі працездатного віку: 16-59 років для чоловіків, 16-54 років для жінок [14, с.243]. У трудові ресурси країни враховується населення у зазначених межах працездатного віку, а також особи, старші та молодші за працездатний вік, фактично зайняті у народному господарстві (школярі, які працюють; пенсіонери). Трудові ресурси поділяються на активні (особи, безпосередньо зайняті в суспільному виробництві; економічно активне населення) і потенційні (учні з відривом від виробництва та зайняті в домашньому господарстві). Трудові ресурси характеризуються зайнятістю. Сучасне розуміння трудових ресурсів трактується як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібності і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності.

2. Управління людиною. Відповідно до цієї концепції людина - головний суб'єкт організації й особливий об'єкт управління, що не може розглядатися як «ресурс». Виходячи з бажань і здібностей людини, повинні будуватися стратегія і структура організації. Засновниками даної концепції вважаються лідери японського менеджменту: К. Мацусита, А. Морита [9, с.112]. Проте вона тісно пов'язана з концепцією всебічного розвитку особистості.

3. Науковою основою концепції управління персоналом, що розвивалася в 30 - х рр., була теорія бюрократичних організацій, коли людина розглядалася через формальну роль - посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції). Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за найом і характеризується певними ознаками. Основними з яких є: трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами; володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей. Отже, персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується та змінюється

під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [3,с.19]. Таким чином, термін «персонал» об'єднує складові частини трудового колективу підприємства. До персоналу ми відносимо всіх працівників, які виконують виробничі та управлінські операції і зайняті перетворенням предметів праці з використанням засобів праці [13, с.37]. Термінологічні відмінності можуть бути зумовлені характером і напрямом діяльності. Термін «персонал» найчастіше використовують невеликі фірми (до 100 чоловік). Серед тих, хто користується терміном «людські ресурси», - організації з кількістю зайнятих понад 2,5 тис. чоловік. 4. Відносно концепції управління людськими ресурсами, то вона розглядає людину не як елемент структури, а як ресурс, що не можна відновити - елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів (трудова функція, соціальних відносин, стану працівника). На практиці діяльності нашої держави ця концепція використовується фрагментарно більше 30 років і в роки перебудови мала розповсюдження в «активізації людського фактора». Поняття «людські ресурси» – це економічна категорія, яка визначає, що працюючий є таким самим виробничим ресурсом, як земля, матеріали, фінанси та ін. І дозволяє виділяти групи і підгрупи працюючих як окремі специфічні об'єкти управління і установлювати взаємозв'язки цих об'єктів зі структурою організації [5, с.45]. Поняття «людські ресурси» є диференціальною характеристикою (з позиції поділу праці), що дозволяє виділяти групи і підгрупи працюючих як окремі, специфічні об'єкти управління і установлювати взаємозв'язки цих об'єктів із структурою організації. Таким чином, сучасні погляди на управління персоналом тісно пов'язуються з управлінням людиною з позиції теорії людських відносин. В еволюції теорії і практики зарубіжного кадрового менеджменту можна виділити фази, пов'язані з адаптацією як нових технологій менеджменту, так і специфічних підходів у кадровій роботі, особливо системного, що сприяло виникненню принципово нової технології кадрового менеджменту - управління людськими ресурсами. Ця технологія була інкорпорована в систему стратегічного менеджменту, і функція управління персоналом стала компетенцією вищих посадових осіб. Змінився і характер кадрової політики: вона стала більш активною і цілеспрямованою.

Починаючи з 80-х років ХХ століття, змінюється модель управління персоналом, іде процес трансформації в напрямку від управління персоналом до управління людськими ресурсами. Це знайшло своє відображення в тому, що в останні роки в країнах розвинутої економіки спостерігається відносне і абсолютне зростання працівників служб управління; значно підвищився статус керівників служб управління, вони входять у вищі ешелони управління організацією; зростають вимоги до рівня професійної підготовки менеджерів з персоналу. Отже, розглянувши особливості управління персоналом і управління людськими ресурсами в системі сучасного менеджменту, зазначимо, що людей трактують не як кадри, а як людські ресурси, їхня цінність як фактора успіху постійно зростає. Поступово сформувалася система управління людськими

ресурсами, що замінює стару систему управління кадрами. Вона має на меті відіграти вирішальну роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку організації. Ця система ґрунтується на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень в їх формування і розвиток. На відміну від концепції управління персоналом, вона виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані і навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, для майбутнього її розвитку. Щодо вкладення в людські ресурси, то вони стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання підприємства. У зв'язку з цим витрати, пов'язані з персоналом, розглядають не як прикриті втрати, а як інвестиції в людський капітал основне джерело прибутку [1, с.87]. Отже, управління людськими ресурсами це система взаємозалежних організаційно економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Обов'язковою умовою має бути органічне поєднання управління персоналом із концепцією розвитку персоналу. Такими чином, управління людськими ресурсами це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління, яка включає розробку концепції, стратегій кадрової політики, принципів і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через мережу взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

### **Висновки**

Підводячи підсумок, зазначимо, що управління людськими ресурсами в системі сучасного менеджменту — це діяльність, що виконується всіма лінійними і функціональними керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації, яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного із них. Сутність концепції людських ресурсів полягає у визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних із залученням і розвитком робочої сили; люди розглядаються як найбільш цінний ресурс підприємства. Управління людськими ресурсами розглядається як одна з функцій керівника (менеджера) підприємства. У сучасному менеджменті поняття «персонал» замінюється поняттям «людські ресурси», ресурсний підхід до персоналу базується на понятті «ресурси». До числа ресурсів відносяться: грошові засоби, цінності, запаси, можливості, джерела засобів і доходів, віднесення людей до ресурсів і переводить їх більше до категорії «об'єкт», чим «суб'єкт», обмежує повноцінність їх сприйняття керівництвом; ставить під сумнів доцільність врахування індивідуальності. У центрі сучасних теорій знаходиться людина, а сучасний керівник — це управляючий персоналом. В сучасній практиці управління

Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту

при всій багатоманітності підходів сформувалися основні поняття в сфері управління людськими ресурсами, які однаково розуміються сучасними менеджерами. Управління людськими ресурсами — стратегічне планування і управління людськими ресурсами підприємства. Часто на практиці не роблять відмінностей між поняттями «управління людськими ресурсами» і «управління персоналом», що може привести до непорозуміння.

Управління персоналом це ряд дій, направлених на щоденне оперативне управління людськими ресурсами організації. Істотна відмінність між цими поняттями в тому, що акцент при управлінні людськими ресурсами — стратегічний, а управління персоналом — оперативний. В ряді сучасних робіт зустрічається розширене трактування цих понять. Управління людськими ресурсами — стратегічне і оперативне управління діяльністю щодо підвищення ефективності використання людських ресурсів організації. Розвиток людських ресурсів — діяльність, направлена на розвиток здібностей працівників з метою їх постійного росту і прогресу. В теорії і практиці сучасного управління спостерігається докорінна зміна уявлень щодо ролі людського чинника в функціонуванні економічної системи. Запропоновано під управлінням людськими ресурсами розуміти політику суб'єкту господарювання, яка спрямована на розвиток людського потенціалу організації, досягнення стратегічної мети бізнесу та отримання високого економічного результату діяльності організації.

Таким чином, зазначимо, що під управлінням людських ресурсів розуміють систему взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Обов'язковою умовою при цьому повинне бути органічне поєднання управління людськими ресурсами з концепцією розвитку підприємства. Також, зазначимо, що сьогодні на підприємствах України спостерігаються якісні перетворення процесу управління людськими ресурсами. Повсюдно відбувається перехід від адміністративних, формалізованих методів до використання наукових підходів у роботі з кадрами, основу яких становить накопичений світовий досвід управління працівниками підприємства в умовах функціонування-ринку праці, а також переходу України до системи купівлі-продажу робочої сили, наявності безробітних і т.д. Орієнтація на управління людськими ресурсами міняє завдання управління, функції і структуру відповідних служб на підприємстві. Так, одній з найважливіших функцій управління людськими ресурсами у зв'язку із збільшеною роллю людського чинника в сучасному виробництві стає розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельного складу у відповідність з наявністю робочих місць.

#### Список літератури

1. Беліченко А.Г. Желябін В.А. Економічне обґрунтування господарських рішень. Методичні рекомендації до практичних завдань та самостійної роботи. Для студентів ЗДІА спеціальності «Менеджмент організацій». – Запоріжжя: ЗДІА, 2004. – 94 с.
2. Бугуцкий А.А. Статистико-экономическое исследование проблем

эфективности сельскохознаго труда: Автореф. дис. д-ра экон. наук. - К., 1972. - 75 с.

3. Волгин А. П. Управление персонал в условиях рыночной экономики: Учебник – М: 1992. – 293с.

4. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 176с.

5. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник. – К.: Професіонал, 2006. – 576 с.

6. Евенко Л. І. Еволюція концепцій управління людськими ресурсами // Стратегія розвитку персоналу: Матеріали конф. - Н. Новгород, 1996. С.13 -15.

7. Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка.- К., 1997.- 300 с.

8. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства. - М.: Инфра-М, 2004. - 350с.

9. Менеджмент: навч. посіб. / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К. : Знання, 2008. – 389 с.

10. Павленков В.А. Рынок труда. - М.: Общество «Анkil», 1992. - 234 с.

11. Петюх В.М. Ринок праці: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 1999. - 288 с.

12. Струмилін С.Г. Проблеми економіки праці. М.: Політiздат, 1957. -733 с.

13. Управление персоналом Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.

14. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998. — VIII, 453 с.

#### **Т.И.СЕРГИЕНКО**

Запорожская государственная инженерная академия, Запорожье

E-mail: Sparkle777@rambler.ru

#### **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

В данной статье сформулированы и теоретически обосновано содержание категории «управление человеческими ресурсами» в системе современного менеджмента. Рассмотрены современные концепции роли персонала в производстве, а также, исследованы особенности управления человеческими ресурсами в условиях современности.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, персонал, кадры, управление, менеджмент, предприятие, кадровая политика

#### **T. SERGIENKO**

Zaporozhye state engineering Academy, Zaporozhye

E-mail: Sparkle777@rambler.ru

#### **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE IN THE MODERN SYSTEM OF MANAGEMENT**

In this article formulated and grounded in theory the content of the term «human resource management» in the modern system of management. The article considers the modern concept of the roles of staff in the production, and also peculiarities of the management of human resources in the conditions of the modern world.

**Key words:** human resources, staff, personnel, administration, management, enterprise, personnel policy

*Стаття надійшла до редколегії 11.09.12*

*Прийнята до друку 16.09.12*