

УДК 331.108.2

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Д-р екон. наук Л.О. Позднякова, магістрант Д.О. Білецька

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Д-р екон. наук професор Л.А. Позднякова, магістрант Д.А. Белецкая

**METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ORGANIZATION**

D-r econ. s. Pozdnyakova, Master's student D.O. Biletska

*Стаття присвячена визначенню головних загальних методів і принципів управління, вивченню філософій організацій країн світу та дослідженню системи управління персоналом організації.*

**Ключові слова:** організація, персонал, метод, принцип, система, управління.

*Статья посвящена определению главных общих методов и принципов управления, изучению философий организаций стран мира и исследованию системы управления персоналом организации.*

**Ключевые слова:** организация, персонал, метод, принцип, система, управление.

*The article is devoted to defining common methods and main principles of HR management, learning organizations philosophies countries and research management staff of the organization.*

**Keywords:** organization, personnel, methods, principles, system, management.

**Вступ.** В сучасному світі управління персоналом відіграє дуже важливу роль у розвитку суспільства, оскільки від правильного підходу до управління робітничим колективом залежить управління організацією в цілому. За допомогою людських ресурсів керівники досягають поставлених цілей та завдань, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. У зв'язку з цим оволодіння основами організації процесу управління персоналом набуває особливої актуальності.

**Постановка проблеми у загальному вигляді, її зв'язок із науковими та практичними завданнями.** Управління персоналом організації повинне будуватись з урахуванням загальної філософії управління персоналом. Управління персоналом організації – цілеспрямована діяльність керівного складу організації з розробки концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок в теорію управління персоналом зробив вчений В.М. Колпаков, який у своїй праці

„Стратегическое самоопределение руководителя как фактор функционирования и развития персонала” зазначає основні напрями діяльності керівника для досягнення поставлених цілей і завдань, вдосконалюючи при цьому систему управління персоналом (СУП).

Вдосконалення управління персоналом досліджував автор В.Н. Косик. В. Домюк у своїх статтях звертає увагу на роль і місце персоналу в процесі управління підприємством, розглядає різні підходи до процесу управління персоналом. Дослідження з питань організації праці і управління персоналом успішно проводили П.М. Керженцев, П.О. Попов, О.А. Єрманський, О.Ф. Розмирович, М.А. Вітке та ін.

Також існує ряд вчених, які велику увагу приділяють управлінню персоналом, – це Д. Ангелін, Десслер Гарі, А.П. Єгошин. Вони розробляють підходи до управління персоналом, методи та досліджують їх застосування на практиці.

**Визначення мети та завдання дослідження.** Привести до дії організовану систему, щоб отримати потрібний результат, можливо лише шляхом впливу на неї керівного

органу чи особи. Для цього необхідні певні інструменти впливу, які використовуються менеджерами для активізації ініціативи і творчості персоналу фірми й забезпечують досягнення поставлених перед організацією цілей. Такими інструментами є методи управління.

В основі методології управління персоналом лежать такі питання, як філософія організації, філософія управління персоналом, сутність і завдання розглянутого наукового напрямку.

Методи посідають особливе місце в управлінні, оскільки на їхній основі відбувається взаємне збагачення теорії і практики управління. За допомогою методів управління керівна система встановлює правила дій та поведінки, що є обов'язковими для всіх керованих об'єктів, які безпосередньо підпорядковуються цій системі, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їхню діяльність у часі та просторі, забезпечує безперервний і ритмічний розвиток у певному напрямку, виходячи з поставлених завдань і цілей.

Отже, метою дослідження є дослідження основних методів управління персоналом та філософій організацій країн світу, для можливості використання світового досвіду у вдосконаленні методів вітчизняного управління.

Також питаннями, на які слід знайти відповіді під кутом зору мети публікації, є:

- головні елементи змісту процесу управління;
- закономірності управління персоналом;
- побудова системи управління персоналом організації;
- визначення цілей системи управління.

Вищеперелічене забезпечить остаточне формування знань про головні засади управління організацією.

### **Основна частина дослідження.**

Філософія організації як сукупність цілей і правил поведінки співробітників виникла в Японії у великих компаніях Mitsubishi, Toyota, Sony, а потім одержала широке поширення у США в компаніях IBM, General Motors, McDonald's.

У США існує Бюро бездоганного бізнесу (БББ) – недержавна, некомерційна організація, що існує за рахунок членських внесків і яка надає послуги і програми покупцям і виробникам. Членами БББ стають фірми, що

розділяють принципи діяльності цієї організації, тобто прагнуть етичного і чесного бізнесу та приймають ідею добровільного саморегулювання. БББ – це об'єднання провідних компаній, що виробляють стандарти або кодекси поведінки і стежать за їхнім виконанням як з боку членів БББ, так і інших учасників ринку. Членство в БББ є вираженням філософії організації.

У США діють регіональні об'єднання, є національна рада БББ, до якої входять відомі фірми і місцеві бюро. Інформація прихильників бездоганного бізнесу постійно з'являється у всіх телевізійних і радіомовних програмах, 94% американців знають, поважають і вірять БББ. Тому членство в організації – серйозна додаткова реклама, показник того, що фірма піклується про свою репутацію. Якщо фірма ігнорує почесну можливість стати членом БББ, це наводить на міркування. Бюро допомагає покупцям: надає інформацію про компанії, що їх цікавлять.

На основі філософії організації розробляється філософія управління персоналом. Філософія управління персоналом – філософсько-понятійне осмислення сутності управління персоналом, його виникнення, зв'язку з іншими науками, з'ясування ідей і цілей, що лежать в основі управління персоналом. Сутність філософії управління персоналом організації полягає в тому, що працівники мають можливість задовольняти свої особисті потреби, працюючи в організації. Адміністрація завойовує відданість персоналу організації і витрати на створення таких умов неодмінно окупаються.

Сьогодні існують декілька філософій управління персоналом, що будуються з урахуванням національних особливостей: англійська; європейська; американська і японська.

Англійська філософія ґрунтується на традиційних цінностях нації і теорії людських відносин. Вона передбачає повагу особистості працівника, щире доброзичливість, мотивацію працівників і заохочення досягнень, забезпечення високої якості робіт і послуг, систематичне підвищення кваліфікації, гарантії гідного заробітку.

У європейській філософії управління персоналом розглядається як безперервний процес, який складається з окремих функцій. Саме нею були сформульовані такі жорстокі

принципи, як поділ праці, визначення повноважень і відповідальності, єдиноначальність у системі управління і т.п.

Американська філософія побудована на традиціях конкуренції і заохочення індивідуалізму працівників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність особистого доходу від неї. Характерними є чітка постановка цілей і завдань, високий рівень оплати персоналу, заохочення споживчих цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії.

Японська філософія базується на традиціях поваги до старшого покоління, колективізму, загальної згоди, ввічливості і патерналізму. Переважає теорія людських відносин і відданість ідеалам фірми, довічний найм співробітників у великих компаніях, постійна ротація персоналу, створення умов для ефективно-колективної праці.

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

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

Технологія управління персоналом припускає організацію наймання, відбору, прийому персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію й адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивацію й організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу та ін.

Зміст процесу управління персоналом зводиться до таких елементів:

- 1) наймання, відбір і прийом персоналу;
- 2) ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації і відборі;
- 3) профорієнтація і трудова адаптація;
- 4) мотивація трудової діяльності персоналу і його використання;
- 5) організація праці і дотримання етики ділових відносин;
- 6) управління конфліктами і стресами;

- 7) забезпечення безпеки персоналу;
- 8) навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів;
- 9) управління нововведеннями в кадровій роботі;
- 10) управління діловою кар'єрою;
- 11) управління поведінкою персоналу в організації;
- 12) управління соціальним розвитком;
- 13) вивільнення персоналу.

Виділяють сім закономірностей управління персоналом організації.

Перша закономірність – відповідність системи управління персоналом цілям, особливостям, стану і тенденціям розвитку виробничої системи. Чим складніше друга, тим складніше перша. У нескладних виробництвах можуть бути прості елементи діяльності служб управління персоналом.

Друга закономірність – системне формування управління персоналом. Суть полягає в необхідності обліку всіх можливих взаємозв'язків усередині системи управління персоналом, між її підсистемами й елементами, між системою управління персоналом і системою управління організації в цілому, а також виробничою системою і зовнішнім середовищем.

Третя закономірність – оптимальне поєднання централізації і децентралізації управління персоналом. Чим вище рівень, на якому приймається рішення, і нижче ступінь, для якого воно призначено, тим вище рівень централізації управління персоналом і навпаки. Іншими словами, якщо всі рішення щодо управління персоналом приймає керівник – це високий рівень централізації, якщо частину питань вирішують керівники ланок – то централізація менше.

Четверта закономірність – пропорційне поєднання сукупності підсистем і елементів системи управління персоналом. Необхідно пропорційно удосконалювати всі підсистеми й елементи системи управління персоналом.

П'ята закономірність – пропорційність виробництва і управління. Оптимальність співвідношення чисельності працівників системи управління персоналом і виробничою системою. Просту систему управління персоналом неможливо створити для складної системи управління підприємством.

Шоста закономірність – зміна складу і змісту функцій управління персоналом на

різних ступенях управління (бригада – цех – служба – підприємство).

Сьома закономірність – мінімізація кількості ступенів управління персоналом. Чим менше рівнів управління має система управління персоналом, тим вона ефективніше працює.

Закономірності потрібно вивчати і знати напрямки їхньої дії та взаємодії. Зневага ними може привести до дій з боку людини, що викликають небажані наслідки і проблеми, рішення яких вимагатиме додаткових витрат праці і ресурсів. Закономірності можуть припиняти свою дію через зміну умов виробництва, економіки і управління, а також через припинення або початок дії законів розвитку економіки.

Принципи управління персоналом – правила, основні положення і норми, яким повинні керуватись керівники і фахівці в процесі управління персоналом.

Принципи управління персоналом: науковість, демократичний централізм, плановість, перша особа, єдність розпоряджень; відбір, підбір і розміщення кадрів; поєднання єдиноначальності і колегіальності, централізації і децентралізації; лінійне, функціональне і цільове управління, контроль виконання рішень та ін.

Ряд американських і японських корпорацій широко використовують такі принципи управління персоналом: довічне наймання, контроль виконання завдань, заснований на довірі; сполучення контролю з корпоративною культурою, консенсуальне прийняття рішень, тобто обов'язкове схвалення рішень більшістю працівників.

Розглянемо основні методи управління персоналом. Методи управління персоналом – способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності (див. таблицю).

Таблиця

Методи управління персоналом

Метод управління	Характеристика
Адміністративний ”батіг”	Встановлення держзамовлень. Формування структури управління. Затвердження адміністративних норм і нормативів. Правове регулювання. Видавництво наказів, вказівок, розпоряджень. Інструктування. Добір, відбір і розміщення кадрів
	Затвердження методик і рекомендацій. Розробка положень, посадових інструкцій, стандартів організації. Розробка іншої регламентуючої документації. Встановлення адміністративних санкцій і заохочень
Економічний ”пряник”	Техніко-економічний аналіз. Техніко-економічне обґрунтування. Техніко-економічне планування. Економічне стимулювання. Фінансування. Мотивація трудової діяльності. Оплата праці. Капіталовкладення. Кредитування. Ціноутворення
	Участь у прибутках і капіталі. Встановлення економічних норм і нормативів. Страхування. Встановлення матеріальних санкцій і заохочень
Соціально-психологічні (переконання)	Соціально-психологічний аналіз. Соціально-психологічне планування. Утворення творчої атмосфери. Участь працівника в управлінні. Соціальна і моральна мотивація і стимулювання
	Задоволення культурних і духовних потреб. Формування колективів, груп. Створення нормального психологічного клімату. Встановлення соціальних норм поведінки. Розвиток у працівників ініціативи і відповідальності. Встановлення моральних санкцій і заохочень

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися у визначеній організації, на культуру трудової діяльності.

Ці методи відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на визначеному рівні управління, а

також актам і розпорядженням вищих органів управління.

Адміністративні методи управління ґрунтуються на відносинах єдиноначальності, дисципліни і відповідальності, здійснюються у формі організаційного і розпорядницького впливу.

Економічні методи управління – це методи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується прогресивний розвиток організації. Вони стають найважливішою умовою створення цілісної ефективної і гнучкої системи управління економікою організації, що виступає на ринку рівним партнером інших організацій у суспільній кооперації праці.

Для досягнення поставлених цілей необхідно чітко визначити критерії ефективності і кінцеві результати виробництва у вигляді сукупності показників, встановлених у плані економічного розвитку. Таким чином, роль економічних методів управління полягає в мобілізації трудового колективу на досягнення кінцевих результатів.

Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні соціального механізму управління (система взаємин у колективі, соціальні потреби і т.п.). Соціально-психологічні методи базуються на використанні закономірностей соціології і психології. Об'єктом їхнього впливу є групи людей і окремі особистості.

Соціально-психологічні методи дозволяють установити призначення і місце співробітників у колективі, виявити лідерів і забезпечити їхню підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевим результатом виробництва, забезпечити ефективні комунікації і вирішення конфліктів у колективі. Соціологічні методи дослідження надають необхідні дані для підбору, оцінки, розміщення і навчання персоналу та дозволяють обґрунтовано приймати кадрові рішення.

Психологічні методи спрямовані на конкретну особистість робітника або службовця і, як правило, персоніфіковані й індивідуальні. Головною їхньою особливістю є звертання до внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, образів і поведінки. Психологічні методи використовують внутрішній потенціал людини для рішення конкретних завдань організації.

Процес побудови СУП базується на визначених принципах. Принципи побудови СУП – правила, основні положення і норми, якими повинні керуватися керівники і фахівці підрозділів управління персоналом при формуванні системи керування персоналом.

У ході проектування СУП враховується функціонально-цільова модель системи управління організацією в цілому, тобто всі зв'язки і взаємини підсистем організації. Будь-яка організація складається з підсистем лінійного управління, цільових підсистем, підсистем забезпечення управління. Розглянемо їх більш докладно.

Підсистеми лінійного управління:

- підсистема управління науково-технічною діяльністю;
- підсистема управління виробництвом;
- підсистема управління економічною діяльністю;
- підсистема управління позагосподарською діяльністю;
- підсистема управління персоналом.

Усю сукупність цілей СУП можна розділити на чотири блоки: економічні, науково-технічні, виробничо-комерційні, соціальні.

Економічна мета – одержання розрахункової величини прибутку від реалізації продукції або послуг.

Науково-технічна мета – забезпечення заданого науково-технічного рівня продукції і розробок, а також підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалювання технології.

Виробничо-комерційна мета – виробництво і реалізація продукції або послуг у заданому обсязі і заданій ритмічності.

Соціальна мета – досягнення заданого ступеня задоволення соціальних потреб працівників.

Організаційна структура СУП – сукупність взаємозалежних підрозділів системи управління персоналом і посадовими особами.

Місце і роль служби управління персоналом у загальній системі управління організацією визначаються місцем і роллю кожного спеціалізованого підрозділу й організаційним статусом його безпосереднього керівника. Цей організаційний статус підтверджується набором повноважень і відповідальності. Авторитет кадрової служби залежить також від рівня спеціальних знань співробітників, корисності служби за ступенем її впливу на кадрові процеси.

**Висновки з дослідження і перспективи, подальший розвиток у даному напрямку.** Зроблені у роботі наукові дослідження щодо управління персоналом малого підприємства

довели актуальність обраної теми досліджень. Загалом питання управління – дуже важлива тема організації роботи будь-якого підприємства.

### *Список використаних джерел*

1. Бесєдін, М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) [Текст]: підручник / М.О. Бесєдін, В.М. Нагаєв. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 496 с.
2. Бородіна, О.М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку [Текст] / О.М. Бородіна. — К.: ІАЕ УААН, 2003. — 277 с.
3. Гавкалова, Н.Л. Менеджмент персоналу [Текст]: учебн. пособие / Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова. — 2-е изд., исправ. и доп. — Харьков: ИД «ИНЖЗК», 2005. — 304 с.
4. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: учеб. для вузов / Б.М. Генкин. — М.: Изд. группа «НОРМА-ИНФРА-М», 1998. — 384 с.
5. Зиновьев, И.Ф. Управление персоналом [Текст]: учебн. пособие / И.Ф. Зиновьев [и др.]. — Симферополь: Таврия, 1998. — 398 с.
6. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебн. пособие / Е.В. Маслова; под ред. П.В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЗиУ, 2000. — 312 с.
7. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоури; пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
8. Мшайлова Л. І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК. — Суми: Видавництво «Довкілля», 2003. — 326 с.
9. Мшайлова, Л.І. Чинники ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами на землях східної Німеччини [Текст] / Л.І. Мшайлова // Економіка АПК. — 2002. — № 4. — С. 114-118.
10. Мшайлова, Л.І. Управління персоналом [Текст]: навч. посібник / Л.І. Мшайлова. — Суми: ВАТ «СОД», вид-во «Козацький вал», 2003. — 252 с.

---

Позднякова Любов Олексіївна, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті Українського державного університету залізничного транспорту. Тел. (057) 730-19-72. E-mail: ukrdaztezt@mail.ru.

Білецька Дар'я Олександрівна, магістрант. Тел. (099)49-45-651.

Pozdnyakova Lubov Oleksiivna, d.e.s., professor, hed of department of economic, business and menegment of personal Ukrainian State University of railway transport. Tel. (057) 730-19-72. E-mail: ukrdaztezt@mail.ru.  
Biletska Daria Oleksandrivna, Master's Student. Tel. (099)49-45-651.

Наукова праця здана до друку 23.09.2015 р.