# Підходи до управління персоналом

# Лазоренко Т.В., Токарєв М.Л.

**Національний технічний університет України «КПІ»**

У сучасних умовах в теорії управління організацією відбувається істотна зміна загальної парадигми управління. Сьогодні персонал розглядається як основний ресурс організації, що в значній мірі визначає успіх всієї її діяльності, яким треба грамотно управляти, створювати оптимальні умови для його розвитку, вкладати необхідні засоби.

Класичний підхід до управління персоналом одержав назву управління кадрами. Він характеризується орієнтацією на авторитарний стиль керівництва людьми; прагненням до мінімізації витрат на залучення, підвищення кваліфікації кадрів, розв'язання соціальних питань; використанням переважно грошових стимулів; індивідуальною організацією праці та її твердою регламентацією; зосередженістю кадрових служб виключно на роботі з документами, що не виходить за рамки фіксації процесів наймання, переміщення і звільнення, планування потреби в кадрах відповідно до завдань виробничих планів.

Усе управління персоналом у таких умовах зосереджується у відділі кадрів і спрямоване на те, щоб забезпечити наявність потрібних людей у потрібний час у потрібних місцях і звільнити організацію від непотрібної робочої сили. Водночас управління людьми являє собою самостійну функцію, здійснювану безпосередньо лінійними керівниками незалежно від кадрових служб. Однак існує стійка тенденція руху від управління кадрами до управління людськими ресурсами, при цьому вона характеризується такими змінами в діяльності кадрових служб: переходом від відбору і розміщення кадрів до участі у формуванні стратегії бізнесу й організаційних змін; наданням допомоги лінійному керівництву; професіоналізацією сфери управління персоналом і скороченням у ній ролі технічних виконавців; участю у формуванні і реалізації політики соціального партнерства орієнтацією на розвиток людських ресурсів у тісному зв'язку з цілями організації, із забезпеченням її кваліфікованими, всебічно розвинутими й освіченими працівниками.

Виділяють такі підходи до управління персоналом:

Економічний підхід (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами).

Особливостями концепції управління трудовими ресурсами є: технічна, а не управлінська підготовка працівників; єдність керівництва; баланс між владою і відповідальністю; дисципліна; чітка ієрархія; підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі. Економічний підхід до управління дав початок концепції використання трудових ресурсів. У рамках цього підходу провідне місце займає технічна (у загальному випадку інструментальна, тобто спрямована на опанування трудовими прийомами), а не управлінська підготовка людей на підприємстві. Організація тут означає упорядкованість відносин між ясно окресленими частинами цілого, що мають певний порядок. По суті організація – це набір механічних відносин, і діяти вона повинна подібно механізму: алгорітмізірованно, ефективно, надійно і передбачувано.

Органічний підхід (в його межах виділяють 2 концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами). Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу. У рамках органічної парадигми послідовно склалися: 1) концепція управління персоналом і 2) концепція управління людськими ресурсами. Саме органічний підхід позначив нову перспективу управління персоналом, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за рамки традиційних функцій організації праці та зарплати. Кадрова функція із реєстраційно–контрольної поступово стала розвиваючої і поширилася на пошук і підбір працівників, планування кар'єри значимих для організації фігур, оцінку працівників управлінського апарату, підвищення їх кваліфікації.

Особливостями даного підходу є: акцентування уваги на організаційній культурі; вплив культурного контексту на управління персоналом.

Підхід економічної кібернетики до системи управління носить глобальний характер. Вивчається не кожний блок системи управління окремо, а всі блоки системи, взяті разом; управління розглядається не як сума процесів перетворення інформації в кожній ланці системи, а як єдиний, круговий процес. В цей же процес включається і матеріальне виробництво, яке представляється у вигляді звичайної динамічної ланки.

Як показує досвід, саме персонал стає сьогодні довгостроковим чинником конкурентоспроможності і виживання підприємства. Одним з найбільш складних, але в той же час життєво важливих і необхідних завдань є завдання забезпечення ефективного управління персоналом. Вдосконалення виробничих, інформаційних і управлінських технологій, а також глобальна переоцінка індивідуальних і загальнолюдських цінностей дозволили найближче підійти до рішення центральної проблеми людства: подоланню суперечності між людиною і організацією, оскільки сила організації, перш за все в людському капіталі. Проте з позицій управління не можна говорити про людину взагалі, оскільки всі люди різні. Люди поводяться по-різному, у них різні здібності, різне відношення до своєї справи, до організації, до своїх обов'язків; люди мають різні потреби, їх мотиви до діяльності можуть істотно відрізнятися. Все це говорить про те, що управління людиною в організації виключно складна, але в той же час відповідальна і важлива для організації справа.