МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«Харківський політехнічний інститут»

В.М. Мороз

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА

Текст лекцій
для студентів спеціальності АДМ 8.18010018
«Адміністративний менеджмент»
У двох частинах

Частина 1
Кадрова система організації: зміст та особливості формування

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № 1 від 04.06.2014

Харків
НТУ «ХПІ»
2014

УДК 331.108.2
ББК 65.240+88.4я73
М80

Рецензенти: *О.Ю. Амосов*, д-р. екон. наук, проф., заслужений діяч науки і техніки України, перший заступник директора, Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України;

А.О. Дєгтяр, д-р. держ. упр., проф., завідувач кафедри менеджменту і адміністрування, Харківська державна академія культури

Мороз В.М.

М80 Кадровий менеджмент: загальна частина : текст лекцій у 2 ч. Ч. 1. Кадрова система організації: зміст та особливості формування / В.М. Мороз. – Х.: НТУ «ХПІ», 2014. – 122 с.

ISBN
ISBN

Текст лекцій висвітлює теоретико-методологічні та організаційно-методичні основи кадрового менеджменту. Визначено коло проблематики навчальної дисципліни та розкрито зміст її основних категорій. Розглянуто зміст кадрової системи організації, а також особливості її формування та розвитку.

Призначено для студентів спеціальності АДМ 8.18010018 «Адміністративний менеджмент» денної і заочної форм навчання.

Іл. 18. Табл. 11. Бібліогр. 113 назви.

УДК 331.108.2
ББК 65.240+88.4я73

ISBN
ISBN

© В.М. Мороз, 2014
© НТУ «ХПІ», 2014

ВСТУП

Загальна характеристика змістовної частини навчальної дисципліни «Кадровий менеджмент»

Кадровий менеджмент – галузь теоретичного, наукового та практичного знання, що має важливе значення для діяльності, яка безпосередньо пов’язана з питаннями організації трудової діяльності персоналу, а саме особливостями набору, розвитку, адаптації, атестації та мотивації персоналу.

Основним напрямом роботи студентів із засвоєння змісту навчальної дисципліни «Кадровий менеджмент» є вивчення специфічних організаційних складових кадрового менеджменту підприємств та організацій, формування системи понять, науково-упорядкованих базових уявлень про існуючі форми і методи роботи з кадрами у процесі управління, сприяння формуванню гуманістичних цілей бізнесу.

Основна мета курсу – надати студентам цілісну і логічно-послідовну систему знань щодо сутності та змісту управління людськими ресурсами підприємств та організацій, розкрити основи теорії, методології та практики кадрового менеджменту.

Результатом успішного засвоєння навчального матеріалу є система теоретичних знань та практичних навичок щодо питань розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу організації та аналізу окремих напрямів кадрової політики організації в контексті з’ясування причин, які можуть вплинути на зменшення ефективності кадрової роботи.

Згідно з вимогами освітньо-кваліфікаційних характеристик МОН України, *в результаті вивчення курсу «Кадровий менеджмент» студенти повинні бути* підготовлені до вирішення професійних завдань на основі засвоєння дисциплін, що мають економічне, соціологічне, психологічне, управлінське спрямування, володіти широким кругозором і культурою мислення, навичками проведення аналітичних досліджень відповідного змістовного спрямування, зокрема:

знати:

• основні закономірності розвитку людини і суспільства;

• основи кадрової політики держави, законодавчі і нормативні акти з кадрових питань;

• еволюцію функції управління людськими ресурсами і тенденції розвитку кадрового менеджменту;

• механізми управління кадровими підрозділами;

• основні напрями та методи реалізації кадрової політики;

• теорію і практику управління персоналом організації на стратегічному і тактичному рівнях;

• теорію соціального розвитку й управління;

• психолого-педагогічні та моральні аспекти управлінської діяльності;

• національні особливості кадрового менеджменту на державному та організаційному рівнях;

• роль і місце людини у сучасній системі управління трудовими ресурсами;

• зміст і порядок діяльності суб’єктів управління при розробці і реалізації кадрової стратегії і кадрової політики;

• зміст основних кадрових технологій та механізми їх реалізації;

• алгоритм проведення співбесіди та технологію вивчення кандидатів на вакантну посаду;

• зміст і порядок проведення атестації кадрів;

вміти:

• розкривати зміст суперечностей та тенденцій розвитку сучасного кадрового менеджменту, визначати місце та роль кадрових служб у

вирішенні соціально-економічних завдань організаційного та суспільного розвитку;

• здійснювати аналіз ефективності реалізації кадрової політики та використання персоналу;

• використовувати в процесі виконання службових обов'язків знання у галузі вітчизняної і світової культури управління, культурологічні навички та вміння;

• використовувати сучасні методи стратегічного управління персоналом на практиці, приймати обґрунтовані стратегічні рішення з кадрових питань, організовувати ефективний кадровий менеджмент в організації;

• складати програму адаптації, розвитку персоналу та оцінювати ефективність її реалізації;

• формувати систему мотивації персоналу та забезпечувати її реалізацію на практиці;

• встановлювати та підтримувати ефективну взаємодію з підрозділами організації та посадовими особами, до компетенції яких входять питання управління персоналом;

• формулювати паспорт посади;

бути ознайомленим:

• із сучасними концепціями у сфері стратегічного управління персоналом, розвитку людських ресурсів;

• з методами, техніками, технологіями, що використовуються передовими школами управління персоналом у галузі підготовки керівників стратегічного рівня;

• з тенденціями розвитку і проблемами стратегічного кадрового менеджменту.

Система контролю якості навчання студентів

Система контролю знань студентів із засвоєння навчального матеріалу за дисципліною «Кадровий менеджмент» – це єдність поточного та підсумкового видів контролю.

Поточний контроль знань студентів здійснюється під час семінарських занять за кожною навчальною темою. Оцінювання студентів здійснюється під час семінару, враховуючи теоретичні і практичні знання, а також навички, сформовані під час засвоєння відповідних навчальних питань. Поточний контроль освітніх досягнень студентів передбачає проведення контрольних робіт за підсумками вивчення кожного з модулів. Крім того, викладач перевіряє рівень засвоєння навчального матеріалу під час семінарських занять. Потрібно зазначити, що кожен студент повинен підготувати реферат та захистити його перед групою. Теми рефератів надаються викладачем на початку семестру. За наявності позитивних оцінок та своєчасної підготовки реферативного повідомлення студент допускається до підсумкового контролю. У разі не виконання окремих завдань поточного контролю з об'єктивних причин студент має право за дозволом завідувача кафедри доопрацювати відповідний матеріал до останнього семінарського (практичного) заняття.

Підсумковий контроль здійснюється під час екзаменаційної сесії на основі теоретичних запитань із курсу «Кадровий менеджмент», що систематизовані в білети з трьох запитань: два запитання – теоретичні й одне – практичне. Крім того, екзаменатор бере до уваги ті оцінки студента, які були ним одержані: під час групових завдань; за результатами захисту реферату; за результатами перевірки рівня засвоєння навчальних питань, що були визначені як такі, що потребують на додаткове опрацювання або були винесені на рівень самостійної роботи.

Порядок переведення даних 100-балової шкали оцінювання в 4-балову та шкалу ECTS (Європейська кредитно-трансферна система) подано у таблиці А.

Організація самостійної роботи студентів

Самостійна робота студентів розбудовується відповідно до тих напрямів змісту навчальної дисципліни, які були визначені викладачем. Під час самостійної роботи студенти користуються посібниками, підручникам або іншими джерелами. Список рекомендованої літератури

надається викладачем на початку семестру. Під час занять викладач визначає напрями самостійної роботи студентів та акцентує увагу на тих питаннях, зміст яких є особливо значущим для засвоєння навчальної дисципліни.

Таблиця А. – Відповідність системи оцінювання ECTS до національної системи

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
1	2	3	4
90–100	A	відмінно	зараховано
82–89	B	добре	
74–81	C		
64–73	D	задовільно	
60–63	E		
35–59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0–34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

Самостійна робота студентів передбачає підготовку до всіх видів контролю (поточний, підсумковий), опрацювання доповідей, рефератів, повідомлень, творчих робіт тощо. Крім того, до самостійної роботи студента відноситься його участь у проведенні наукових досліджень за тематикою кафедри, а також робота над опрацюванням тез наукових доповідей та статей.

Розрахунок часу

Курс «Кадровий менеджмент» розраховано на 105 аудиторних годин, з яких: 60 годин – лекційний курс, 45 годин – практичні заняття, 39 годин – самостійна робота, передбачено модульний контроль та іспит.

Курс «Кадровий менеджмент» для заочної форми навчання розраховано на 16 аудиторних годин, з яких: 8 годин – лекційний курс, 8 години – практичні заняття, 204 годин – самостійна робота, передбачено виконання контрольного завдання, розрахункового завдання та складання іспиту.

ТЕМА 1. ВСТУП ДО НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Мета: досягти розуміння змісту науково-теоретичних засад щодо етапів формування та розвитку кадрового менеджменту як окремого напряму управлінської науки; визначити мету, завдання, об'єкт та предмет навчальної дисципліни «Кадровий менеджмент» у її діалектичній єдності з іншими навчальними дисциплінами управлінської науки

План

1.1. Основні етапи розвитку кадрового менеджменту

Зміст: подано зміст донаукового, класичного та сучасного етапів розвитку кадрового менеджменту.

1.2. Предмет, об'єкт, та принципи кадрового менеджменту

Зміст: розглянуто основні підходи до визначення змісту кадрового менеджменту та висвітлено основні рівні його реалізації; сформульовано об'єкт, предмет кадрового менеджменту та визначено його основні принципи.

1.3. Мета та основні завдання кадрового менеджменту

Зміст: наведено погляди вчених-економістів щодо мети кадрового менеджменту; визначено основні завдання кадрової служби на різних етапах розвитку організації; сформульовано зміст основних завдань кадрового менеджменту.

Список літератури

1. Глухова З.В. Экономика и социология труда: учеб. пособ. / З.В. Глухова – Омск: Изд-во СибАДИ, 1999. – 106 с.

2. Грудкина Т.И. Эффективный кадровый менеджмент как фактор повышения конкурентоспособности производителей молока: региональный опыт [Электронный ресурс] / Т.И. Грудкина, У.А. Трещева // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 3. – Режим доступа: http://www.science-education.ru/103-6400

3. Заікіна Т. До аналізу проблемних секторів кадрової політики в державних установах / Т. Заікіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – № 6 (205). – С. 28–33.

4. Кінь О.В. Методологічні засади та механізми впровадження кадрового менеджменту в Збройних силах України / О.В. Кінь, О.Л. Тракалюк // Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2009. – № 24. – С. 170–176.

5. Коваль О.В. Кадровий менеджмент централізованого типу як система підвищення якості кадрового потенціалу Збройних сил України [Еелектронний ресурс] / О.В. Коваль // Державне будівництво. – 2012. – № 1. – Режим доступу: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/3/04.pdf

6. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К. : МАУП, 2005. – 752 с.

7. Кравченко А.И. Социология управления: фундаментальный курс: учеб. пособ. для студ. высших учебных заведений / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – М. : Академический Проект, 2005. – 1136 с.

8. Менеджмент в АПК: учебное пособие для вузов / Ю.Б. Королев, В.Д. Коротнев, Г.Н. Кочетова и др.; под ред. Ю.Б. Королева. – М. : Колос, 2000. – 304 с.

9. Мочерний С.В. Економічна теорія : навч. посіб. / С.В. Мочерний. – К. : ВЦ «Академія», 2009. – 640 с.

10. Основи менеджменту / В.Г. Федоренко, О.М. Діденко, Є.В. Бондаренко та ін.; за ред. В.Г. Федоренка. – К. : Алерта, 2007. – 420 с.

11. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. / Г.В. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – 553 с.

12. Рабочая школа Бати: вспоминают выпускники / (авт. текста А. Чеканова) [Электронный ресурс] / Исторические прогулки // Радио Прага. – Режим доступа: http://www.radio.cz/ru/rubrika/progulki/rabochaya-shkola-bati-vspominayut-vypuskniki#0

13. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. / А.В. Шегда. – К. : Знання, 2002. – 583 с.

14. Щокін Г.В. Основи кадрового менеджменту / Г.В. Щокін. – К. : МАУП, 2004. – 280 с.

1.1. Основні етапи розвитку кадрового менеджменту

1. *Донауковий період* умовно поділяється на два етапи – ранный (Античність і Середньовіччя) і пізный (Новий час і діяльність Н. Макіавеллі).

Проблематика забезпечення кадрами (якісний добір людей на державні посади) була вперше осмислена античними філософами. Наприклад, Платон у IV ст. до н.е. звернув увагу на те , що якість державного управління у контексті сучасного розуміння цього феномену залежить від: 1) визначення переліку необхідних посад та пыдбору на них найбільш підготовлених осіб; 2) визначення кола компетенції за кожною з визначеної посад, а також напрямів можливої взаємодії між ними.

У період Середньовіччя зустрічається чимало прикладів застосування різних способів пошуку та відбору кадрів. Наприклад, у католицьких монастирях і орденах, у княжих дружинах і лицарських загонах, але все це були лише спроби створити цілісну систему підбору персоналу . У Новий час найбільш розгорнуту концепцію управління персоналом запропонував Н. Макіавеллі. Досить часто фахівці у галузі управління наводять чотири принципи Макіавеллі, які не лише створили фундамент для подальшого розвитку наукової думки в цілому, а й вплинули на розвиток менеджменту безпосередньо:

1) в основу авторитету та влади лідера покладено підтримку прихильників;

2) підлеглі повинні знати, що вони можуть очікувати від свого лідера, а також розуміти, що лідер очікує від них;

3) лідер повинен володіти волею до виживання;

4) для своїх прихильників лідер завжди є зразком мудрості та справедливості.

Найбільш відоме питання Н. Макіавеллі пов'язано з визначенням потужності управлінського впливу – «Що краще для лідера – вселяти страх чи любов?». Цілком очевидно, що краще поєднувати обидва мотиви, але якщо це неможливо, для особистої вигоди керівника корисніше тримати підлеглих у страху. Однак страх не повинен перерости у ненависть. Досягти успіху в управлінні (підкоренні) можна, якщо не зазіхати на майнові та особисті права підлеглих. Наведена вище теза Н. Макіавеллі була нами запропонована для характеристики загального напряму розвитку системи кадрового менеджменту у межах так званого донаукового періоду.

2. *Класичний період* у розвитку кадрового менеджменту пов'язують із діяльністю Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера та інших представників «наукової» школи управління. Новий етап у розвитку кадрового менеджменту (класичний період) розпочався під час індустріальної революції XVIII–XIX ст. Заміна неефективної ручної праці роботою машин та механізмів обумовила певні зміни у системі поділу праці. Управлінський труд все частіше розглядається як самостійний напрям професійної діяльності. Управлінець вже не є обов'язково власником підприємства, тепер це посередник між найманими працівниками та власниками засобів виробництва. Саме на управлінця покладається відповідальність за ефективність діяльності підприємства, а отже, виникає гостра необхідність у становленні нової системи взаємовідносин між основними учасниками виробничого процесу. Точної дати виникнення першого підрозділу, до компетенції якого входили б питання управління персоналом не зафіксовано, але наприкінці XIX – початку XX ст. найбільш потужні організаційні структури вже мали спеціальні кадрові служби. Саме у цей час відбувається розуміння важливості людського ресурсу у межах продуктивної діяльності. Власники капіталу все далі більше, усвідомлюють необхідність забезпечення власних підприємств якісною робочою силою. Переконливим фактом такого розуміння є

приклад функціонування системи управління персоналом, яка була запроваджена власником всесвітньо відомої фабрики взуття «Bata». Чеський підприємниць Т. Батя (чеш. Tomáš Baťa) для забезпечення власного виробництва висококваліфікованими кадрами відкрив професійний навчальний заклад «Робоча школа Баті» (РШБ) у м. Злін. Зразком для створення РШБ Т. Батя обрав школу Г. Форда у США. Цікаво, що кількість бажаючих вступити до РШБ зростало щороку. Якщо у 1929 р. на іспити до РШБ записалося 1400 осіб, то у 1937 р. їх було вже понад 20 тисяч. Конкурс до РШБ становив, у середньому, 10 осіб на місце. За результатами письмових тестів (200 запитань) виявляли рівень загального розвитку кандидатів, їх математичні здібності, уважність, а також з'ясовували психологічну готовність особи до роботи на конвеєрі. Цікаво, що до тестування, як правило, не допускали тих осіб, які у своїх анкетах (аналог мотиваційного листа) виявили бажання бути «лише хорошим робітником». Керівництво вважало, що кожний працівник повинен бути не «лише хорошим робітником», а й прагнути до професійного розвитку та розбудови власної трудової кар'єри, тобто бути честолюбним та мати лідерські здібності [12].

Особливо активно про управління персоналом як про розділ, функцію та спеціальну технологію роботи з людьми в організації, а також як про галузь науки (наука управління) стали писати на початку XX ст.. У 1910 р. засновник наукового менеджменту Ф. Тейлор (1856–1915 рр.) проголосив революційну для того часу думку про те, що США, як і Західна Європа, зіткнулися з найскладнішою проблемою впорядкування суспільно-економічних відносин – проблемою управління людьми, в той час як питання управління механізмами і технологіями, в контексті їх актуальності для виробничих процесів почали поступатися за своєю значущістю проблематиці управління персоналом.

Кардинальні зміни в системі підбору персоналу стали можливими лише у 20-ті роки XX ст., коли в управлінні виробництвом почала широко використовуватись так звана «Тейлорівська» система організації. В основу нової концепції було покладено уявлення про те, що управління людьми – ключове питання вдосконалення організації праці і підвищення

її продуктивності. У сфері кадрової політики Ф. Тейлор приділяв особливу увагу створенню спеціальної системи пошуку та відбору персоналу, а також оцінюванню діяльності керівника та його відповідності займаній посаді.

Саме в цей період керівництво найбільш потужних промислових груп США (Phoenix, Prudencial, Equitable, John Hancock Mutual, Bourroughs Addaing Mashinen, Carnedgie Steel Co, Chalmers Motor Co, Ford Motor, Paige Detroit Co, Westinghouse Electric тощо) уклали договір про надання консалтингових послуг щодо підбору персоналу з Бюро досліджень у галузі торгівлі при Технологічному інституті Карнегі в Пітсбурзі. Починаючи з 20-х років XX ст., в американських компаніях утворюються «відділи установки особового складу», до компетенції яких входили у тому числі й питання пошуку, оцінювання та відбору персоналу. Крім того, на працівників цих відділів було покладено обов'язки щодо: виховання та навчання персоналу, охорони його здоров'я; контролю дотримання правил техніки безпеки та санітарних норм; організації роботи щодо поліпшення умов праці та побуту працівників тощо.

3. *Сучасний етап* розвитку кадрового менеджменту пов'язують із виникненням у 40-х роках XX ст. «Теорії особистих якостей». Ця теорія виникла як відповідь на питання необхідності прийняття до уваги керівником безлічі впливів індивідуальних особливостей людини на виробничі процеси. Безумовно, що зміст «Теорії особистих якостей» не міг дати відповіді на більшість питань управління персоналом, але саме він став тим підґрунтям, на основі якого у майбутньому були опрацьовані більш змістовні напрями наукової думки щодо системи управління кадрами. На переконання А.І. Кравченко, важливість роботи з кадрами на сучасному етапі змушує фахівців вести мову про необхідність створення спеціальної дисципліни – кадрології: «Є підстави вважати, що як наука про кадри, про всі аспекти кадрової політики (кадрової діяльності і кадрових відносин) може виступати «кадрологія» (від франц. cadre – рамка, і грец. logos – поняття, слово, вчення) [7, с. 32]. На думку вченого, кадрологія може мати такі розділи: 1) теорія кадрів; 2) теоретичні основи

кадрової політики держави; 3) професіологія (вивчає питання пов'язані, з: професіографією, професійною орієнтацією та адаптацією людини; професійним відбором та підбором кадрів; освітою та професійною підготовкою; підвищенням кваліфікації та підготовкою кадрів тощо); 4) кадрова технологія (вивчає такі питання: атестація, призначення, обрання на посаду, звільнення з посади; заохочення і стягнення; професійна й географічна мобільність; ротація кадрів; проектування, вдосконалення та впровадження прогресивних моделей кадрового діловодства; інформаційне забезпечення роботи з кадрами; питання діяльності кадрових органів у системі державної служби тощо. Цікаво, що ці напрями роботи залишились у межах компетенції і сучасних кадрових підрозділів організації.

Отже, сьогодні до компетенції фахівця кадрової служби входять не лише питання забезпечення організації кадрами, а й питання, зміст яких пов'язано у тому числі і з: організаційним будівництвом; плануванням якості та кількості персоналу; розбудовою стратегії організації; методикою оцінювання якості персоналу та ефективності його використання тощо.

1.2. Предмет, об'єкт та принципи кадрового менеджменту

У самому спрощеному вигляді *кадровий менеджмент слід розуміти як*:

– менеджмент, спрямований на розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу організації;

– систему взаємопов'язаних дій і рішень, спрямованих на узгодження якісних і кількісних характеристик трудових ресурсів організації з метою її функціонування.

Традиційно у межах кадрового менеджменту виділяють *чотири основні рівні його реалізації*:

1) *оперативний рівень управління* здійснюється на рівні кадрової роботи (безпосередня діяльність фахівців кадрового підрозділу);

2) *тактичний рівень управління* здійснюється на рівні управління персоналом (діяльність керівника кадрового підрозділу та керівників структурних підрозділів організації);

3) *стратегічний рівень управління* здійснюється на рівні управління людськими ресурсами (діяльність заступника керівника організації з персоналу та керівництва організації);

4) *політичний рівень управління* здійснюється на рівні управління корпорацією (розробка стратегії розвитку, у тому числі і кадрової політики).

Об'єктом кадрового менеджменту (управління персоналом) виступають процеси щодо: підбору кадрів, підвищення їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівнів; перепідготовки і розподілу персоналу за підрозділами; підвищення виробничої, організаційної та творчої активності працівників; розробки кадрової політики тощо [9]. Інколи об'єкти кадрового менеджменту розуміють як особу (працівника організації) та групи осіб (формальні і неформальні групи, професійні, кваліфікаційні та соціальні групи, колективи й організації в цілому) [6].

Предмет кадрового менеджменту розуміють як: 1) відносини між працівниками організації, що виникають у процесі виробництва (мета – ефективне використання потенціалу в умовах функціонування організаційної системи); 2) основні закономірності та рушійні сили, що визначають поведінку людини (групи) в умовах спільної праці (мета – формування мотиваційної системи стимулювання трудової активності) [6].

Зміст основних підходів щодо тлумачення категорії кадрового менеджменту подано на рис. 1.1.

Принципи менеджменту розуміють як основні вихідні положення, провідні ідеї, правила, якими мають керуватися органи управління, здійснюючи управлінську діяльність. Тобто, це ті основоположні засади, які притаманні всім складовим системами управління на всіх етапах її функціонування та розвитку [10]. Інколи принципи кадрового менеджменту розглядають у їх поєднанні з принципами загального менеджменту.

Рис. 1.1. Сутність кадрового менеджменту

Наприклад, колектив авторів на чолі з В.Г. Федоренком звертає увагу, що у принципах кадрового менеджменту узагальнено виявлені об'єктивні закони і закономірності, виправданий досвід (практика) управління [10]. Основні принципи менеджменту наведено на рис. 1.2.

У межах наукової літератури можна знайти й інші підходи щодо змісту принципів кадрового менеджменту. Наприклад, Г.В. Осовська формулює такі принципи [11]:

1) принцип єдиноначальності (люди краще реагують на те, що ними керує один начальник);

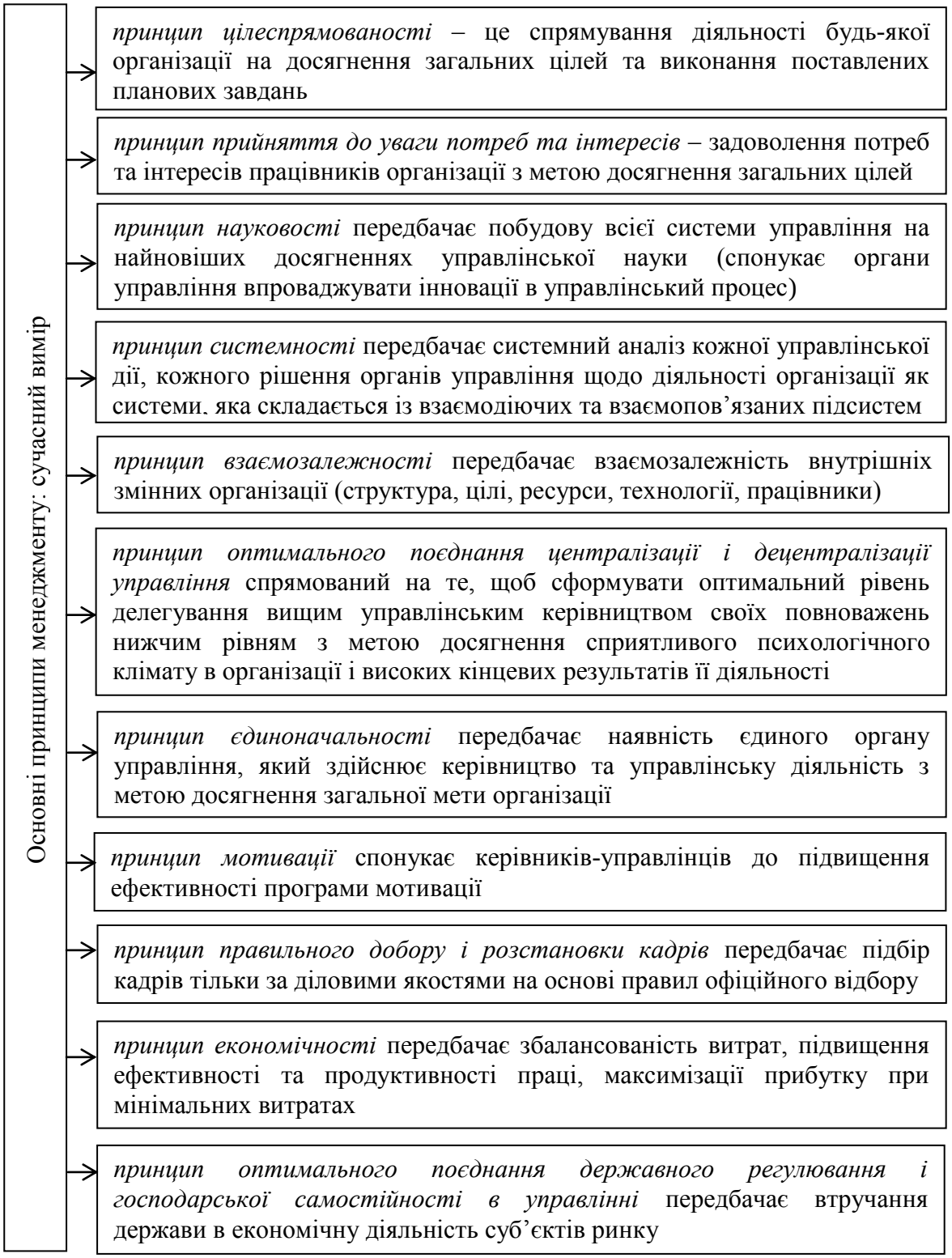

Рис. 1.2. Основні принципи менеджменту: кадровий аспект

2) принцип мотивації (чим ретельніше менеджери здійснюють структуру заохочення і покарання, тим ефективнішою буде програма мотивації);

3) принцип лідерства (люди схильні йти за тими, в кому вони бачать засіб задоволення своїх особистих потреб);

4) принцип науковості (цей принцип полягає в побудові всієї системи управління на найновіших досягненнях науки менеджменту);

5) принцип відповідальності (необхідно мати певні інструкції, положення та системи матеріальної і іншої відповідальності);

6) принцип правильного підбору і розстановки кадрів (підбір кадрів повинен здійснюватись лише за діловими якостями на основі правил професійного відбору і рекомендацій консультантів із кадрової роботи);

7) принцип економічності (прибуток – це не тільки дохід, але й розумні витрати на використання людських і матеріальних ресурсів);

8) принцип забезпечення зворотного зв'язку (це одержання інформації про результати роботи, які надають можливість порівняти фактичний стан з планом).

Принципи кадрового менеджменту в контексті їх змістовного наповнення наведено на рис. 1.3. Більш спрощену класифікацію принципів кадрового менеджменту (загальний аспект) наведено на рисунку 1.4.

1.3. Мета та основні завдання кадрового менеджменту

Мета кадрового менеджменту полягає у формуванні такої кадрової системи, функціонування елементів якої, з одного боку, *забезпечує* організацію кадрами необхідної якості та кількості як у короткостроковій (тактичній), так і довгостроковій (стратегічній) перспективі, а з іншого, *сприяє* удосконаленню мотиваційного механізму стимулювання трудової активності і розвитку на індивідуальному й організаційному рівнях (створює умови для саморозвитку членів організації (підвищення кваліфікації, навчання тощо), а також забезпечує методичне та інформаційно-аналітичне супроводження відповідних кадрових технологій та документообігу. Крім того, потрібно зазначити, що проблематика формування позитивного іміджу організації також перебуває у площині компетенції кадрового менеджменту, тому що імідж

все частіше розглядається як потужний ресурс щодо розвитку можливостей організації, у тому числі і її кадрової підсистеми.

Рис. 1.3. Основні принципи кадрового менеджменту (змістовний аспект)

Основні підходи до визначення мети кадрового менеджменту подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Формулювання мети кадрового менеджменту в контексті поглядів вчених-економістів

№ з/п	Автор визначення	Формулювання мети кадрового менеджменту
1	2	3
1	З.В. Глухова	підтримання чисельності та складу персоналу на рівні сучасних вимог техніки, технології та організації виробництва [1]

Закінчення табл. 1.1

1	2	3
2	Т.І. Грудкіна	своєчасне прийняття рішень щодо: кадрового ресурсу; визначення необхідної кількості та якості персоналу; уміння втримати кадри; організації ефективного використання персоналу; вдосконалення професійної підготовки працівників; соціальний розвиток [2]
3	Ю.Б. Корольов	підбір компетентних та зацікавлених співробітників, уміння їх втримати, вдосконалення професійної підготовки працівників [8]
4	А.В. Шегда	поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації, спрямованих на розвиток здібностей працівників заради досягнення організаційних цілей [13]
5	Щокін Г.В.	задоволення потреби організації у кваліфікованих кадрах та ефективне використання їх з урахуванням можливостей самореалізації кожного працівника у межах конкретної організації [14]

Формулювання завдань кадрового менеджменту пов’язано з конкретним періодом розвитку організації. Цілком очевидно, що завдання кадрового менеджменту на стадії формування та розвитку організаційної структури суттєво відрізняються від завдань на стадії ліквідації організаційної структури. Наприклад, на переконання фахівців з кадрової роботи, основні завдання кадрового підрозділу на етапі *формування* організації можуть бути зведені до таких напрямів роботи:

1) підготовка організаційного проекту (проектування організаційної структури; розрахування потреб у персоналі; аналіз кадрової ситуації в регіоні; розробка системи стимулювання праці тощо);

2) формування кадрового складу (аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів; визначення сегмента ринку робочої сили, з якої доцільно проводити набір тощо);

3) розробка системи і принципів кадрової роботи (формування кадрової політики і плану кадрових заходів; формування структури кадрової служби та її комплектування; розробка систем збирання, зберігання і використання кадрової інформації.

Завдання кадрового менеджменту на стадії *інтенсивного зростання* організації у достатньо скороченому вигляді можуть бути зведені до:

1) залучення нового персоналу та звільнення тих осіб, які не відповідають вимогам щодо якості персоналу (пошук нових співробітників та організація відбору тих, які за рівнем свого професіоналізму та досвідом роботи є найбільш відповідними до кваліфікаційних вимог щодо конкретної вакантної посади; оцінювання (атестація) персоналу організації з метою виявлення тих осіб, рівень професійного досвіду яких не задовольняє організацію тощо);

Рис. 1.4.– Основні принципи кадрового менеджменту (загальний аспект)

2) адаптації персоналу (знайомство нових працівників з організаційною культурою; введення прийнятих осіб до виробничих процесів та колективу організації; організація процесу включення в роботу тощо);

3) корегування плану розвитку персоналу відповідно до уточненої стратегії розвитку організації (складання плану навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки персоналу; підбір навчальних закладів (викладачів, фахівців тощо), які можуть бути залучені до процесу реалізації відповідних планів тощо).

На стадії *стабілізації* організаційної структури завдання кадрового менеджменту також мають свою специфічну спрямованість:

1) утримання досягнутого рівня ефективності використання організаційних ресурсів (незбільшення витрат за виробництво та кадри; зниження витрат на сировину, технологію та персонал тощо);

2) пошук нових сегментів ринку (диверсифікація виробництва та його кадрове забезпечення; включення нових напрямів розвитку бізнесу до організаційної стратегії; пошук та заохочення унікальних спеціалістів щодо обраних напрямів діяльності тощо);

3) атестація та оцінювання вкладу персоналу щодо реалізації стратегії розвитку організації (удосконалення кадрових технологій та документообігу; впровадження в кадрову роботу новітніх програм автоматизації кадрової роботи тощо).

Основні завдання кадрового менеджменту на стадії *ліквідації* організації мають такий зміст:

1) складання плану звільнення штатних та позаштатних працівників залежно від технологій виробництва та можливості припинення процесів їх використання (звільнення персоналу повинно якнайменше вплинути на технологічні процеси, оскільки ліквідація підприємства має проходити поступово з урахуванням інтересів як підприємства, так і самого персоналу; пошук робочих місць для найбільш цінних працівників та надання відповідних рекомендацій тощо);

2) дотримання процедури звільнення (порядку дій), що встановлена нормативно-правовими документами (попередження працівників про

звільнення; підготовка документації; безпосереднє звільнення та видача документів; забезпечення кадрового діловодства тощо);

3) забезпечення збереження кадрової документації та підготовка її до передачі в архів на збереження.

Наведені вище напрями кадрової роботи не розкривають її змісту у повному обсязі, а лише створюють підґрунтя для розуміння сутності відповідних процесів. Кожен із цих напрямів потребує на додаткове поглиблене вивчення.

Основні завдання кадрового менеджменту подано на рис. 1.5.

Рис. 1.5. Завдання кадрового менеджменту

Контрольні запитання

1. Розкрийте зміст донаукового періоду розвитку кадрового менеджменту. В контексті поглядів Платона визначте чинники, що впливають на якість управлінської послуги. Які принципи управління визначив Н. Макіавеллі як базові?

2. Розкрийте зміст донаукового періоду розвитку кадрового менеджменту. Надайте загальну характеристику наукової школи управління. В чому полягає цінність досвіду організаційної діяльності чеського підприємця Т. Баті?

3. Розкрийте зміст сучасного періоду розвитку кадрового менеджменту. Надайте загальну характеристику теорії особистих якостей. Які напрями організаційної діяльності можуть бути віднесені до компетенції кадрової роботи (відповідь на запитання надайте в контексті поглядів А.І. Кравченка)?

4. Наведіть визначення кадрового менеджменту (що Ви розумієте під кадровим менеджментом) та надайте характеристику рівням його реалізації.

5. Дайте характеристику об’єкта та предмета кадрового менеджменту.

6. Що слід розуміти під принципами кадрового менеджменту? Наведіть характеристику основних принципів кадрового менеджменту.

7. Розкрийте зміст основних принципів кадрового менеджменту в контексті змістовного та загального аспектів.

8. Наведіть характеристику основних підходів до визначення кадрового менеджменту в контексті поглядів вчених-економістів. У чому полягає мета кадрового менеджменту?

9. Які завдання є пріоритетними для кадрової служби на етапі формування, інтенсивного зростання, ліквідації організації?

10. Які основні завдання кадрової служби Ви можете виділити на тактичному та стратегічному рівнях реалізації кадрової політики підприємства?

ТЕМА 2. КАДРОВІ РИЗИКИ

Мета: з'ясувати зміст ризиків та джерела їх виникнення; визначити місце і роль кадрових ризиків у межах загальної класифікації ризиків; досягти розуміння природи виникнення кадрових ризиків та шляхів мінімізації їх негативного впливу на організаційну діяльність.

План

2.1. Місце кадрових ризиків у межах загальної структури організаційних ризиків

Зміст: висвітлено підходи щодо розкриття змісту ризиків та наведено їх загальну класифікацію; з'ясовано джерела виникнення ризиків; визначено місце та роль кадрових ризиків у межах існуючих організаційних ризиків.

2.2. Кадрові ризики: сутність явища та особливості класифікації

Зміст: розглянуто зміст основних підходів до тлумачення терміна «кадрові ризики»; наведено класифікацію кадрових ризиків; розглянуто зміст окремих класифікаційних груп кадрових ризиків.

Список літератури

1. Алавердов А.Р. Организация управления персоналом современного российского банка: учеб. пособ. / А.Р. Алавердов. – М. : «БДЦ-пресс», 2003. – 320 с.

2. Аминов А. А. Управление кадровыми рисками: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А.А. Аминов. – Москва, 2007. – 24 с.

3. Бадалова А.Г. Управление кадровыми рисками предприятия / А.Г. Бадалова, К.П. Москвитин // Российское предпринимательство. – 2005. – № 7. – С. 92–98.

4. Бакаєв Л.О. Кількісні методи в управлінні інвестиціями / Л.О. Бакаєв. – К. : КНЕУ, 2000. – 151 с.

5. Безпека життєдіяльності: навч. посіб. / Ю.С. Скобло, В.Г. Цапко, Д.І. Мазоренко, Л.М. Тіщенко; за ред. В.Г. Цапка. – К. : Знання, 2003. – 397 с.

6. Берн Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп / Э. Берн. – Екатеринбург: Литур, 2000. – 377 с.

7. Большой бухгалтерский словарь / под ред. А.Н. Азриляна. – М. : Институт новой экономики, 1999. – 574 с.

8. Бондарчук В.В. Ризик як правова категорія / В.В. Бондарчук // Часопис Київського університету права. – 2013. –№ 2. – С. 312–315.

9. Буланова Е. Н. Определение понятия кадрового риска / Е.Н. Буланова // Управление персоналом. Ученые записки Санкт-Петербургской академии управления персоналом. – 2007. – Кн. V. – С. 148–154.

10. Гончаров Є.В. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації / Є.В. Гончаров // Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 628. – С. 60–63.

11. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения и пути снижения / В.М. Гранатуров. – М. : Дело и Сервис, 2002. – 140 с.

12. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: учеб. пособ. / В.М. Гранатуров. – М. : ДИС, 2002. – 160 с.

13. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка: в 4 т. Т. 4. / Владимир Даль. – М. : Рус. яз., 1991. – С. 96.

14. Ивин Л.Н. Введение в финансовый менеджмент / Л.Н. Ивин, А.С. Иванилов. – К. : ИСИО, 1994. – 133 с.

15. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент / Г.Г. Кірейцев. – К. : ЦУЛ, 2002. – 496 с.

16. Коюда П.М. Характеристика та класифікація ризиків / П.М. Коюда, О.П. Коюда // Научно-технический сборник. Коммунальное хозяйство городов. – 2006. – № 71. – С. 203–214.

17. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. / Л.І. Донець, О.В. Шепеленко, С.М. Баранцева и др.; за заг. ред. Л.І. Донець – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 472 с.

18. Пронина И.В. Оценка компетенций персонала промышленного предприятия при принятии управленческих решений : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / И.В. Пронина. – Ижевск, 2005. – 24 с.

19. Смагулов А.М. Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом железнодорожного транспорта Казахстана / А.М. Смагулов // Экономика и эффективность организации производства. – 2009. – № 10. – С. 40–42.

20. Фролова Л.В. Ризики реалізації логістично-кадрових стратегій управління кадровими потоками підприємства / Л.В. Фролова, О.О. Тимохін // Стратегія та механізми регулювання промислового розвитку. – 2012. – № 4. – С. 64–74.

21. Хитра О.В. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві / О.В. Хитра, Л.М. Андрушко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 1(48). – С. 163–167.

22. Хромов М.Ю. Причины возникновения кадровых рисков [Электронный ресурс] / М.Ю. Хромов // Центр краткосрочных программ обучения «Просвет». – Режим доступа: www.prosvet.su/articles/personal/article2.

23. Цветкова И.И. Классификация кадровых рисков / И.И. Цветкова // Экономика и управление. – 2009. – № 6 . – С. 38–43.

2.1. Місце кадрових ризиків у межах загальної структури організаційних ризиків

У межах наукової літератури можна знайти достатньо велику кількість підходів до розкриття змісту ризиків та їх класифікації.

Походження терміна «ризик» має давні традиції. Наприклад, у межах грецької мови зміст терміна «ризик» подається в контексті таких грецьких слів, як: ridsikon, ridsa – стрімчак, скеля. В італійській мові risiko – небезпека, погроза; risicare – лавірувати між скель. У французькій мові risqoe – погроза, ризикувати (буквально – об'їжджати стрімчак, скелю).

За дослідженнями В.В. Бондарчук, в українській мові «ризик» означає «усвідомлену можливість небезпеки, сміливий, ініціативний вчинок, дію з надією на успіх, позитивний результат; можливість збитку або невдачі в якій-небудь справі» [8, с. 312]. Необхідно зазначити, що не у всіх сучасних словниках української мови можна знайти тлумачення цієї категорії. Наприклад, у Новому тлумачному словнику української мови (уклад. В. Яременко, О. Сліпушко) ми не знайшли визначення змісту як самої категорії «ризик», так і синонімічної до неї – «ризикувати». Інколи зміст цих категорій розглядається в контексті тлумачення єдності та протиріччя таких філософських категорій, як свобода і необхідність, визначеність і невизначеність, достовірність. В. Даль у Тлумачному словнику живої великоруської мови визначає зміст категорії «ризикувати» через дію суб'єкта «на удачу, йти на непевну справу, наважитися, йти навмання, робити щось без вірного розрахунку, наражатися на випадковість» [13, с. 96]. Випадковість – це категорія, яка уособлює неповторний збіг обставин, унікальне сполучення багатьох невідомих чинників, перетин причинно-наслідкових ланцюгів. На думку Б. Спінози, випадковими потрібно називати речі або явища лише тоді, коли ми не знаємо причин їх виникнення. Таким чином, ризик – це дія, що не має вірного розрахунку, а отже, є тісно пов'язаною з категорією випадковості.

Як правило, ризик розглядають як імовірність, ситуацію, дію, невизначеність, подію тощо. Наприклад, В.М. Гранатуров розглядає як імовірність відхилення фактичного результату від очікуваного [12].

Л.О. Бакаєв визначає ризик як: небезпеку, можливість зазнати збитків чи шкоди; невизначеність пов'язану з вартістю прибутків від інвестицій укінці періоду; можливість втрати чи недоотримання прибутків. На думку вченого, ризик відрізняється від невизначеності тим, що може бути виміряний [4]. В.Г. Цапко подає зміст ризику як міру очікуваної невдачі, неблагополуччя в діяльності й існуванні, небезпеку, пов'язану з погіршенням стану, додатковими витратами тощо [5, с. 78]. Достатньо змістовний підхід щодо тлумачення ризику як категорії можемо зустріти у Л.М. Івина та А.С. Іванилова, які визначають ризик як складне, багатогранне і неосяжне явище. В найбільш широкому розумінні ризиком називають невизначеність щодо здійснення тієї чи іншої події у майбутньому [14, с. 105]. Відповідно до змісту наведених вище підходів можемо констатувати, що ризик, з одного боку, може сприйматися як факт (факт – дійсність, реальність, те, що об'єктивно існує), а з іншого – не є фактом (факт – дійснеа невигадана подія, явище [7, с. 533]). Тому пропонуємо прийняти зміст ризику у вигляді умовного факту. Це пов'язано з тим, що ризик хоча і є об'єктивно існуючим (цілком очевидно, що ризик існує завжди, незалежно вид кількості та досвіду відповідних практик виконання певної дії), але він є абстрактним, тому що імовірність виникнення небажаних дій або розвитку подій із відхиленням від встановлених норм та показників не є дійсністю. Загальні підходи до визначення змісту ризику як категорії подано в табл. 2.1 [17, с. 91].

Таблиця 2.1. Загальні підходи до визначення ризику

п/н	Джерело або автор	Ризик – це
1	2	3
1	С.І. Ожегов	«можливість небезпеки» чи «дія на вдачу в надії на щасливий результат»
2	Н.В. Хохлов	ймовірність виникнення збитків чи недоодержання доходів порівняно з прогнозованим варіантом
3	П.Г. Грабовий, С.Я. Петрова, К.Г. Романов	ймовірність (загроза) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи поява додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності
4	Морган Дж.П.	ступінь невизначеності одержання майбутніх чистих доходів

Закінчення табл. 2.1

1	2	3
5	І.А. Бланк	шанс несприятливого результату, небезпека, погроза втрат і ушкоджень
6	І.Т. Балабанов	ймовірність втрати цінностей (фінансових, матеріальних товарних ресурсів) в результаті діяльності, якщо обстановка й умови проведення діяльності будуть мінятися в напрямі, відмінному від передбаченого планами і розрахунками
7	В.В. Вітлінський, Л.Л. Маханець	економічна категорія, яка відображає характерні особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин, об'єктивно наявних невизначеності й конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами і невикористаними можливостями

Таким чином, зміст ризику може бути подано в контексті таких тез: ризик як розподіл імовірностей результатів дій суб'єкта господарювання; ризик як відхилення фактичних результатів від їх планових очікувань; ризик як розподіл імовірностей отримання несприятливих результатів [17, с. 90]. Джерелами виникнення ризиків можуть бути будь-які чинники, явища або процеси, які обумовлюють виникнення ситуації з характерним рівнем невизначеності або суперечливості. Основні джерела ризику подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Джерела виникнення ризиків [16, с. 207]

№ з/п	Найменування
1	2
1	Спонтанність природних процесів і явищ, стихійні лиха
2	Випадковість соціально-економічних процесів, багатоваріантність відносин між суб'єктами
3	Наявність протидіючих антагоністичних тенденцій, зіткнень суперечливих інтересів
4	Невизначеність і ризик зумовлюються імовірнісним характером НТП
5	Існування невизначеності внаслідок неповної і недостатньої інформації про об'єкт, процес, явище, якого стосується прийняття рішення. Обмеженість щодо збору та обробки інформації, яку потрібно постійно оновлювати
6	Обмеженість та недостатність усіх необхідних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових та ін.) для прийняття та реалізації рішень
7	Неможливість однозначного пізнання об'єкта за існуючих рівнів і методів наукового пізнання

Закінчення табл. 2.2

1	2
8	Відносна обмеженість свідомої діяльності людей, неминучі відмінності в соціально-психологічних установках, ідеалах, намірах, оцінках, стереотипах поведінки
9	Незбалансованість основних компонентів господарського механізму: планування ціноутворення, фінансово-кредитні відносини

Безумовно наведений у табл. 2.2 перелік не є повним, а отже, потребує на доповнення. Наприклад, як джерело виникнення ризиків можна визначити: недостатній рівень знань та досвіду суб'єкта управління щодо опрацювання та прийняття управлінського рішення відповідного спрямування; недостатній рівень якості об'єкта управління в контексті можливості розуміння мети, задач, методів, технологій, дій; недосконаліть комунікаційних каналів проходження інформації та електронних програм, що використовуються для автоматизації відповідних процесів; недосконаліть організаційної структури тощо. Крім того, потрібно зазначити, що джерела ризику не є статичними, вони змінюються відповідно до зовнішньо- та внутрішньоорганізаційних умов функціонування відповідної системи (соціальної, економічної, політичної, суспільної, технічної тощо). Отже, динаміка виникнення ризиків, їх постійне видозмінювання не дозволяє навести остаточну класифікацію джерел їх виникнення. Але ця проблематика не є предметом нашої безпосередньої уваги. З метою визначення місця ризиків, пов'язаних саме з кадрами, вважаємо за необхідне навести основні підходи до класифікації ризиків. В основу класифікації ризиків, В.М. Гранатуров пропонує покласти такі ознаки [11]: час виникнення (ретроспективні, поточні та перспективні); основні чинники виникнення (політичні та економічні (комерційні); характер обліку (зовнішні та внутрішні); характер наслідків (чисті та спекулятивні); сфера виникнення, тобто галузь діяльності (виробнича, комерційна, фінансова, страхова тощо). У свою чергу, Г.Г. Кірейцев формулює дещо інші класифікаційні ознаки [15]: джерела виникнення; можливість усунення; ступінь впливу на фінансовий стан суб'єкта господарювання; сфера виникнення; тривалість впливу; можливість передбачення; можливість впливу тих чи інших наслідків;

об’єкт виникнення; можливість страхування. Спрощену класифікацію ризиків у контексті предмета нашої уваги подано на рис. 2.1.

Рис. 2.1. Загальна класифікація ризиків у контексті предмета уваги кадрового менеджменту

Запропонована система класифікації ризиків не є повною та такою, що відображує всі класифікаційні групи. Складність класифікації ризиків пов'язана насамперед з їх різноманітністю. Існують певні види ризиків, влив на організаційну діяльність з боку яких можуть зазнавати будь-які підприємства, незалежно від різновиду їх підприємницької діяльності та організаційної структури. Крім того, існують специфічні ризики, що у своїй більшості, як правило, пов'язані з окремим напрямом організаційної діяльності. Узагальнену класифікацію ризиків (більш повну ніж розглянута вище) у контексті поглядів колективу авторів на чолі з Л.І. Донець подано на рис. 2.2 [17, с. 103].

Відповідно до змісту рис. 2.1–2.2, можемо констатувати таке:

по-перше, кадрові ризики є лише одним із різновидів ризиків, які існують та можуть впливати на ефективність діяльності організації;

по-друге, кадрові ризики є одним із елементів системи ризиків, а отже, не можуть розглядатися без урахування всіх інших ризиків та безлічі їх взаємозв'язків;

по-третє, кадрові ризики, хоча і не можуть бути визначені як домінуючі щодо всіх інших, але можуть бути розглянуті як такі, що є підґрунтям для розвитку більшості з існуючих ризиків.

Крім того, з огляду на той факт, що ризик є об'єктивно присутнім у будь-якій сфері організаційної (соціальної, економічної, політичної тощо) діяльності, необхідно визнати, що повністю уникнути ризиків на практиці неможливо. Разом із тим суб'єкти управлінського впливу можуть і повинні управляти ризиками, створювати умови, за яких їх вплив на організацію (людину) буде мінімальним.

Сьогодні управління ризиками розглядається як один із основних напрямів сучасного менеджменту. У міжнародній практиці управління значна увага приділяється саме проблематиці дослідження джерел виникнення ризиків, пошуку ефективних методів мінімізації їх впливів, оцінці та моніторингу ризиків тощо.

Рис. 2.2. Узагальнена класифікація ризиків

2.2. Кадрові ризики: сутність явища та особливості класифікації

За дослідженнями О.В. Хитрої та Л.М. Андрушко у більшості праць, зміст яких так чи інакше присвячено кадровим ризикам, відсутнє одностайне тлумачення самого поняття. Зокрема, вживаються терміни

«кадрові ризики», «ризики у роботі з персоналом», «ризики в кадровій роботі», «ризики управління персоналом», «ризики персоналу», «підприємницькі ризики з кадрового напряму», «hr-ризики» тощо [21, с. 164]. Найбільш поширені підходи до тлумачення змісту категорії «кадрові ризики» подано на рис. 2.3.

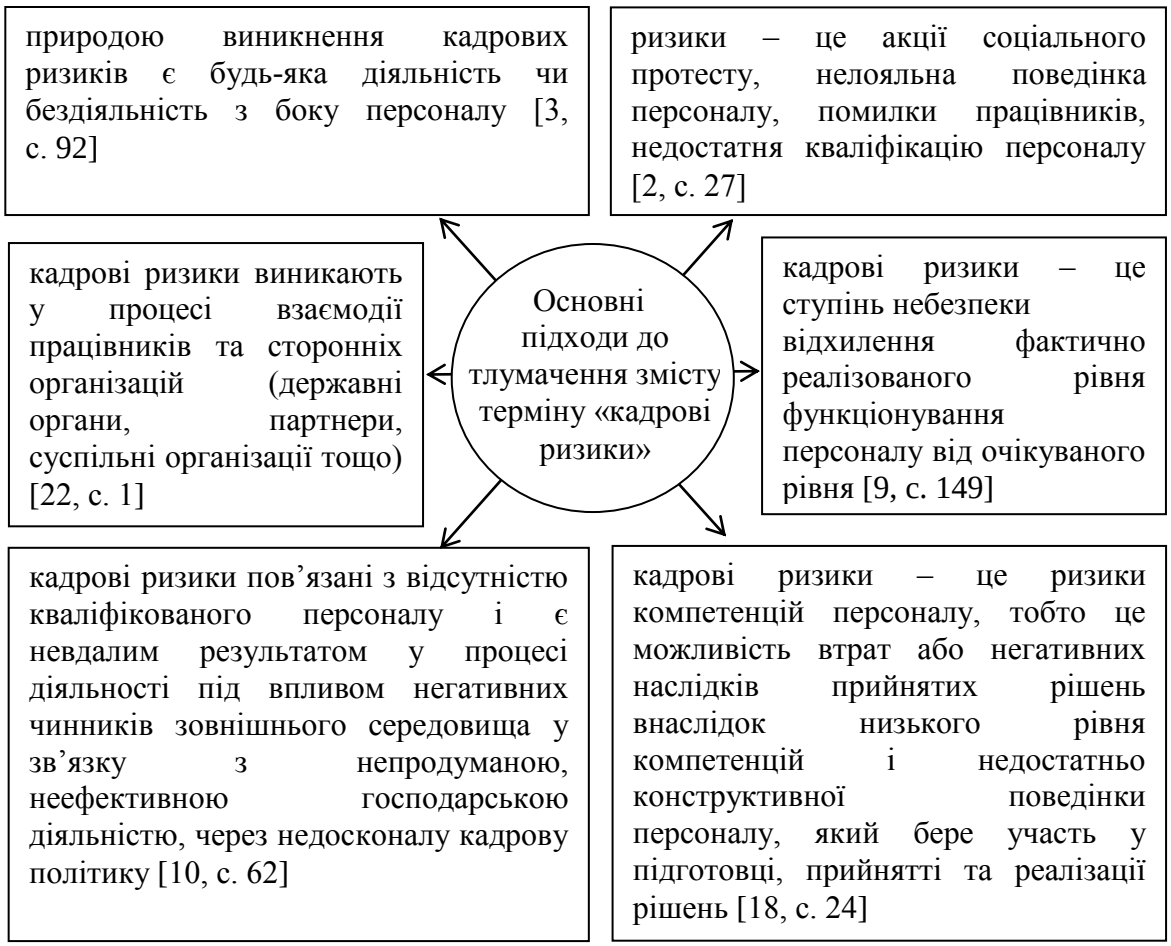

Рис. 2.3. Основні підходи до тлумачення терміна «кадрові ризики»

Отже, кадрові ризики ми можемо розуміти як ситуацію, що відбиває небезпеку виникнення небажаного розвитку подій, які безпосередньо чи опосередковано зачіпають функціонування і розвиток організації, персоналу, суспільства в цілому і настання яких пов’язане з об’єктивно існуючою невизначеністю, обумовленою, як правило, такими основними причинами: недосконаліть структури організації та системи розподілу компетенції між структурними підрозділами та окремими працівниками; неефективність системи управління персоналом та мотивацією його

розвитку; індивідуальними особливостями працівників (поведінка, ментальність, релігійно-культурологічні особливості, особливості світосприйняття тощо); вплив зовнішнього середовища (мікро-, мезо- та макрорівні); стиль та рівень управлінської культури суб'єктів управління; традиції розбудови суспільно-трудових відносин; значне розходження між інтересами суб'єктів та об'єктів управління тощо). Основні підходи до класифікації кадрових ризиків подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Класифікація кадрових ризиків

№ з/п	Джерело або автор	Класифікаційні групи кадрових ризиків
1	2	3
1	А.Р. Алавердов	кадрові ризики за формою їх прояву класифікуються на: кількісні (виявляються у формі загроз фінансових і ринкових втрат через відсутність необхідних співробітників або їх тимчасового надлишку), якісні (недостатню кваліфікацію або низьку відповідальність співробітників) і ризики нелояльності персоналу (зловживання довірою працедавця з боку нелояльних співробітників, наприклад, нелояльність у формі розголошування інформації, у формі корупції або розкрадань тощо) [1, с. 289]
2	А.М. Смагулов	кадрові ризики класифікуються за такими основними напрямами: ризики, пов'язані з підбором персоналу; ризики, що з'являються в результаті неефективної мотивації персоналу; ризики, пов'язані з інформаційною безпекою і захистом комерційної таємниці; ризики, спричинині наявністю в організації так званих груп ризику; ризики, пов'язані із звільненням працівників [19, с. 41]
3	І.І. Цвєкова	основні класифікаційні групи кадрових ризиків: посадовий ризик, обумовлений невідповідністю самої посади видам діяльності, цілям, завданням, функціям і технологіям (причиною його виникнення може бути недосконало складений штатний розклад та викривлений опис посади); кваліфікаційно-освітній ризик (суть якого полягає у невідповідності працівника займаній посаді); ризик зловживань і недобросовісності (залежить від рівня роботи з підбору та найму персоналу, від ефективності діяльності служб безпеки, результативності контрольно-ревізійного апарату, від стилю керівництва, корпоративної культури тощо); ризик неприйняття співробітниками нововведень (управління нововведеннями передбачає своєчасне інформування людей, постановку ясних цілей, гнучке

Закінчення табл. 2.3

1	2	3
		планування та організацію, стимулювання персоналу і залучення його до змін на всіх етапах, навчання персоналу і цільовий вплив на його поведінку) [23]
4	Л.В. Фролова, О.О. Тимохін	основні класифікаційні групи кадрових ризиків залежно від виду кадрових потоків підприємства: ризики вхідних кадрових потоків (ризики процесу підбору персоналу; ризики процесу відбору та найму персоналу; ризики процесу ділової оцінки персоналу); ризики внутрішніх кадрових потоків (ризики процесу адаптації персоналу; ризики управління конфліктами; ризики процесу оцінки та атестації персоналу; ризики персонал-іміджу підприємства; ризики управління діловою кар'єрою; ризики службово-професійного просування; ризики мотивації та стимулювання персоналу;
		ризики підвищення кваліфікації та навчання персоналу); ризики вихідних кадрових потоків (ризики процесу звільнення персоналу; ризики звернення звільнених до судових органів; ризики порушення логістичних схем взаємодії між персоналом; ризики погіршення іміджу організації; ризики погіршення соціально-психологічного стану колективу) [20, с. 67]

У зарубіжній практиці кадрові ризики класифікуються за двома основними групами. До першої з них належать *кадрові ризики кількісного характеру*, а саме ті, що пов'язані з нестачею або надлишком трудових ресурсів у конкретній організації. Вони, як правило, мають прояв у формі різноманітних втрат, пов'язаних із невідповідністю фактичної чисельності співробітників поточним потребам підприємства і включають в себе:

– ризики несвоєчасного заміщення новостворених або вивільнених робочих місць (посад);

– ризики несвоєчасного скорочення чисельності персоналу та не повною мірою завантажених структурних підрозділів підприємства;

– ризики диспропорцій чисельності персоналу у різних організаційних підрозділах (в одних підрозділах існує надлишок персоналу, в той час як в інших підрозділах є вакантні місця та відчувається гостра потреба в персоналі).

До другої групи належать *кадрові ризики якісного характеру, а саме ті,* що пов'язані з невідповідністю фактичних характеристик персоналу

організації тим вимогам, які висуваються до нього. Кадрові ризики якісного характеру можуть бути розглянуті як:

– ризики недостатньої кваліфікації персоналу;

– ризики відсутності у конкретних співробітників необхідних професійних якостей (наприклад, відсутність досвіду роботи на конкретній посаді, відповідальності, старанності, творчого потенціалу, ділової інтуїції тощо);

– ризики нелояльності персоналу;

– ризики відсутності у конкретних співробітників необхідних особистісних якостей (наприклад, інтелектуального потенціалу, психологічної стійкості, комунікабельності тощо).

Інколи кадрові ризики класифікують відповідно до рівнів їх виникнення та прояву: індивідуальні та організаційні. Перша група (індивідуальні) складається з таких категорій: біологічні, соціально-психологічні, духовно-інтелектуальні та економічні. До категорії другої групи (організаційні) відносять ті ризики, що утворюються безпосередньо на рівні функціонування та розвитку організації (ризики пов’язані з позиціонуванням організації у бізнес-середовищі та соціальному світі; ризики, що утворюються під час трудової діяльності). Така класифікація не дає можливості виокремити саме кадрові ризики як окремий різновид організаційних ризиків, хоча і створює передумови для їх комплексного сприйняття. Потрібно зазначити, що кадрові ризики створюють не лише гіпотетичну небезпеку для організації, а і є реальною загрозою для ефективності її діяльності, наприклад, створюючи передумови для виникнення збитків як матеріального (майнового), так і нематеріального (немайнового) характеру.

За можливими розмірами збитку кадрові ризики найчастіше відносять до групи локальних, оскільки, на думку фахівців, масштабні втрати саме через кадрові ризики малоймовірні. Це пов’язано з тим, що за більшістю напрямів організаційної діяльності управлінське рішення приймається колегіально та існує декілька рівнів контролю, у тому числі і громадського. Спрощену класифікацію кадрових ризиків у контексті поглядів І.І. Цвєткової [23, с. 40] подано на рис. 2.4. Прояв будь-якого з

кадрових ризиків є реальною загрозою для підприємства. Суб'єкт управління повинен приймати до уваги повний, на скільки це можливо, перелік ризиків і загроз.

Рис. 2.4. Загальна класифікація кадрових ризиків

У контексті класифікації джерел виникнення ризиків, на думку Е. Берна, можна виділити дві групи: зовнішні загрози; внутрішні загрози [6].

Зовнішні загрози – це негативні впливи зовнішнього середовища, які впливають на процеси у межах організації, а також і на її кадрову

безпеку. До зовнішніх загроз, як правило, належать: інфляційні процеси (їх неможливо не враховувати при розрахуванні заробітної плати та інших виплат); баланс попиту і пропозиції робочої сили на ринку праці (дефіцит певних фахівців обумовлює певні ускладнення в підборі кадрів та формуванні якісного трудового потенціалу організації); наявність у конкурентів більш привабливих умов праці; так зване переманювання співробітників конкурентами (можливе використання послуг рекрутингових агентств); зовнішній тиск на співробітників (підкуп, шантаж тощо); потрапляння співробітників у різні види залежності (алкогольна, наркотична тощо); діяльність громадських організацій, рухів, партій; вплив кримінального середовища (шахрайство, вимагання тощо). Внутрішні загрози, як правило, обумовлені навмисними (ненавмисними) або необережними діями співробітників. До внутрішніх загроз відносять: загрози на стадії входу в організацію (відбір, найм); загрози на стадії діяльності (розкрадання, шахрайство, ділова оцінка, мотивація, навчання, організація праці, організація службових переміщень, несвоєчасне заміщення посад, несвоєчасне скорочення чисельності, управління конфліктами, адаптація, організація безпеки праці); загрози на стадії виходу (звільнення).

Наведені вище підходи до класифікації різновидів кадрових ризиків дозволяють не лише зрозуміти їх зміст та з’ясувати спрямованість дій суб’єктів управління щодо усунення причин виникнення та розвитку ризикових ситуацій, а і визначити значущість системи «кадри» для ефективної діяльності організації.

Контрольні запитання

1. Розкрийте діалектику змісту категорії «ризик». Розкрийте зміст загальних підходів до визначення ризику як категорії. Що таке ризик у контексті змісту організаційної діяльності?

2. Які джерела виникнення ризиків Ви можете назвати? За якими основними ознаками можуть бути класифіковані ризики? Наведіть загальну класифікацію ризиків у кадровому аспекті їх багатогранного змісту.

ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ «КАДРИ»

Мета: з'ясувати зміст основних принципів розбудови системи управління кадрами в організації та визначити їх відмінність від принципів кадрової політики, що реалізуються на державному рівні; визначити зміст системи методів управління кадрами та з'ясувати місце та роль кадрових ризиків у загальній системі управління кадрами.

План

3.1. Система управління кадрами: зміст та принципи розбудови

Зміст: визначено зміст основних принципів розбудови системи управління кадрами; розглянуто методи побудови системи управління кадрами організації та наведено групи їх класифікації; з'ясовано основні напрями діяльності підсистеми управління кадрами.

3.2. Управління кадровими ризиками

Зміст: наведено узагальнення теоретичних підходів до змісту процесу управління кадровими ризиками; з'ясовано зміст концепції управління кадровими ризиками організації; розглянуто основні положення методики управління кадровими ризиками; наведено фрагмент програми кадрового ризик-менеджменту.

Список літератури

1. Забирова Л.М. Управление рисками, связанными с человеческими ресурсами / Л.М. Забирова // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. – 2009. – № 2(15). – С. 17–22.

2. Котельникова Ю.М. Система управління кадрами як основний елемент системи управління підприємством / Ю.М. Котельникова //

Комунальне господарство міст: економічні науки. – 2006. – № 68. – С. 332–339.

3. Кузнецова Н.В. Управление кадровыми рисками современной организации / Н.В. Кузнецова // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2013. – № 7(98). – С. 94–100.

4. Кынтиков М.В. Управление рисками в работе с персоналом в системе обеспечения кадровой безопасности организации: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управления народным хозяйством (экономика труда)» / М.В. Кынтиков. – М., 2011. – 24 с.

5. Митрофанова А.Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации / А.Е. Митрофанова // Компетентность. – 2013. – № 3. – С. 40–45.

6. Митрофанова А.Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управления народным хозяйством (экономика труда)» / А.Е. Митрофанова. – М., 2013. – 28 с.

7. Мороз В.М. Державне управління розвитком трудового потенціалу України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док-ра. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02. «Механізми державного управління» / В.М. Мороз. – Запоріжжя, 2013. – 40 с.

8. Москалик Г.Ф. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління кадрами» для студентів денної форми навчання за напрямом: 6. 030102 «психологія» / Г.Ф. Москалик – Кременчук: Кременчуцький національний університет імені М.В. Остроградського, 2013. – 58 с.

9. Проект стратегії державної кадрової політики України [Електронний ресурс] / Публікації // Управління державної служби Головдержслужби України в м. Києві та Київській області. – Режим доступу: http://nads.gov.ua/sub/kiev/ua/publication/content/14309.htm?s398224032=b035360cd901370a8206ef21c7bc91a5

10. Скібицька Л.І. Менеджмент: навч. посіб. / Л.І. Скібицька, О.М. Скібицький – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.

11. Соломанидина Т.О. Кадровая безопасность компании / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин – М. : Альфа-Пресс, 2011. – 688 с.

12. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, И.Е. Ворожейкин и др.; под ред. А.Я. Кибанова. − 2-е изд.− М. : ИНФРА−М, 2002. − 638 с.

13. Філософський енциклопедичний словник / В.І. Шинкарук, Є.К. Бистрицький, М.О. Булатов та ін. – К. : Абрис, 2002. – 744 с.

14. Щокін Г.В. Основи кадрового менеджменту / Г.В. Щокін – К. : МАУП, 2004. – 280 с.

3.1. Система управління кадрами: зміст та принципи розбудови

Актуальність проблематики управління кадрами на сучасному етапі розвитку суспільно-економічних та соціально-трудових відносин пов’язана насамперед зі зміною ставлення організації та суб’єкта управління до працівника, його місця та ролі у межах виробничих процесів, а також із необхідністю підвищення ефективності взаємодії керуючої та керованої підсистем організації в контексті досягнення як організаційних так і особистісних цілей.

На думку Г.В. Щьокіна, управління кадрами слід розуміти як процес планування, підбору, підготовки, оцінювання і безперервної освіти кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і в остаточному підсумку – на поліпшення якості життя. Предметом управління кадрами як науково-практичного спрямування виступають відносини працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного і ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих систем. Основною метою управління кадрами в сучасних умовах є сполучення ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників, а також стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня [14].

Колектив авторів на чолі з А.Я. Кібановим визначає, що управління кадрами підприємства – це перш за все цілеспрямована діяльність керівництва підприємства, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління кадрами, пов'язана з впливом на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою максимального використання їх потенціалу при виконанні трудових функцій [12]. Достатньо цікаве, відповідно до своєї методологічної основи, визначення терміну «управління кадрами» навів Г.Ф. Москалик: «управління кадрами – самостійна галузь менеджменту, головною метою якої є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності кадрами; орієнтація на скорочення частки та кількості виробничих та управлінських працівників; вироблення та реалізація політики підбору та розміщення кадрами; вироблення правил прийому та звільнення кадрами; вирішення питань, пов'язаних із навчанням і підвищенням кваліфікації кадрами» [8, с. 2]. Необхідно зазначити, що саме таке визначення було наведено Скібицькою Л.І., але в контексті тлумачення змісту категорії «управління персоналом» [10, с. 388]. Цілком очевидно, що існує проблема ототожнення процесів, пов'язаних із управлінням персоналом та управлінням кадрами як на рівні теоретичного узагальнення, так і в межах практичної діяльності. До цієї проблематики ми повернемось під час розгляду відповідних розділів навчальної дисципліни. У свою чергу, Л.І. Скібицька наводить власне визначення змісту управління кадрами, розглядаючи його через процес: планування, підбору, підготовки, оцінки та неперервної освіти кадрів, який спрямовано на раціональне їх використання, підвищення виробництва і, в кінцевому результаті, на поліпшення якості життя [10, с. 388]. Порівнюючи це визначення з наведеним вище, можемо з'ясувати факт взаємного проникнення змісту однієї категорії в іншу.

Відповідно до змісту наведених вище визначень потрібно зауважити, що процеси управління кадрами утворюють певну систему, оскільки складові напрями кадрової роботи щодо планування, підбору, підготовки (перепідготовки), оцінювання (атестації) і безперервної освіти (розвитку) кадрів знаходяться не лише у безпосередньому зв'язку, а й обумовлюють зміст і спрямованість один одного. Ю.М. Котельникова

визначає систему управління як «сукупність ув'язаних, погоджених методів і засобів управління кадрами підприємства, що покликані упорядкувати, організувати й направити на досягнення мети діяльність кадрів» [2, с. 333]. На думку вченого, головною метою системи управління кадрами є кадрове забезпечення підприємства, ефективне використання кадрів, а також їх професійний і соціальний розвиток. Цілком очевидно, що система управління кадрами повинна забезпечувати формування: організаційних цілей та механізмів їх досягнення; ієрархії взаємовідносин між суб'єктами та об'єктами управління (формування та розвиток організаційної структури з відповідним розподілом повноважень, компетентності та підконтрольності); механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень тощо. Кожен із наведених вище напрямів кадрової роботи потребує на окрему увагу з боку дослідників проблематики управління кадрами.

Розбудова системи управління кадрами повинна відбуватись відповідно до основних принципів кадрової політики. Принципи кадрової політики ми розуміємо як сформульовані на основі вітчизняного і зарубіжного досвіду правила, покладені в основу діяльності суб'єктів управління з розробки і реалізації кадрової політики організації (підприємства, відомства, установи, організації тощо). Основні принципи розбудови системи управління кадрами наведено у табл. 3.1 [2, с. 333]

Таблиця 3.1. Принципи розбудови системи управління кадрами

Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління кадрами	Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління кадрами
1	2
1) обумовленість функцій управління кадрами цілям виробництва	1) концентрація зусиль працівників окремого відділення або всієї системи управління кадрами на вирішенні основних завдань
2) первинність функцій управління кадрами	2) спеціалізація
3) оптимальне співвідношення функцій, направлених на організацію системи управління кадрами й функції управління кадрами	3) паралельність

Закінчення табл. 3.1

1	2
4) потенційні імітації – уміння кожного працівника імітувати функції вищого, нижчого співробітника й функції працівників свого рівня	4) адаптивність (гнучкість)
5) економічність – найбільш ефективна й економічна система управління кадрами	5) спадкоємність – загальна методична основа проведення роботи з удосконалення системи управління кадрами на різних рівнях та різними спеціалістами
6) прогресивність, перспективність, комплексність, оперативність, оптимальність, простота, науковість, ієрархічність, автономність, погодженість, стійкість, багатоаспектність, прозорість, комфортність	6) безперервність, ритмічність, прямоточність (упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації з опрацюванням певного рішення)

На рівні держави принципи кадрової політики формулюються у дещо іншому ракурсі. Наприклад, Проект стратегії державної кадрової політики України містить такий перелік загальних принципів [9]:

– законність;

– дотримання права людини на вільний вибір професії та виду трудової діяльності;

– запобігання дискримінації за етнічними, соціальними, політичними, релігійними, гендерними та іншими ознаками;

– професіоналізм, доброчесність та етика поведінки;

– прозорість і відкритість, залучення усіх зацікавлених осіб (аналітиків, науковців, громадських діячів, представників профспілок та інших професійних асоціацій) до розробки та моніторингу реалізації кадрової політики;

– обґрунтованість та стратегічність (врахування потреб та перспектив розвитку держави відповідно до загальнодержавних пріоритетів, особливостей регіонального розвитку та розвитку різних сфер економіки, а також світових тенденцій розвитку трудових ресурсів);

– раціональність у підборі й розстановці кадрів;

– сприяння професійному та кар’єрному розвитку працівників,

можливостей для всебічного, гармонійного розвитку та реалізації особистості тощо;

– вільний доступ до державної служби.

Безумовно, наведені віще принципи кадрової політики можуть бути визначені у тому числі і для рівня організації.

Методи побудови системи управління кадрами організації в контексті поглядів А.Я. Кібанова [12] подано на рис. 3.1.

Рис. 3.1. Основні методи побудови системи управління кадрами організації

У науковій літературі традиційно виділяють такі основні класифікаційні групи методів управління кадрами [7, с. 15–16]:

1) *адміністративно-правові методи управління* (засновані на примушенні, заборонах, обмеженнях; тобто об’єкт управління зобов’язаний виконувати вказівки суб’єкта незалежно від власної волі):

законодавство з питань праці та соціального захисту; вимоги МОП; пільги окремим категоріям громадян; сертифікація та стандартизація, дозволи та погодження, ліцензії, квоти, санкції, норми, стандарти, державні замовлення, ціни; заборона дискримінації; обмеження щодо використання праці підлітків, жінок, осіб, що здійснюють навчання, іноземних громадян тощо; система освіти, виховання та розвитку людини; система охорони здоров'я та навколишнього середовища; норми щодо охорони та безпеки праці; система оплати праці та її гарантія; квотування робочих місць тощо;

2) *економічні методи регулювання* (в основу покладено економічні мотиви (інтереси) суб'єктів та об'єктів управління (матеріальне спонукання до відповідного напряму дії)): стратегічні, індикативні плани та цільові програми розвитку трудового потенціалу; державні замовлення на підготовку спеціалістів відповідного рівня та кваліфікації; державні стандарти якості освітніх та медичних послуг та їх ліцензування; державні гарантії щодо індексації доходів; податкова політика держави (рівень оподаткування і система податкових пільг); регулювання цін та їх співвідношення з рівнем заробітної плати; грошово-кредитна політика (ціна ресурсів, відсоткові ставки за кредит, кредитні пільги); політика держави у галузі конкурентних відносин тощо;

3) морально-етичні методи регулювання (орієнтація діяльності людини на цілі та пріоритети корпоративних планів (програм) розвитку; формування системи ціннісних орієнтирів): розвиток та виховання особистості; узгодження системи ціннісних орієнтацій особистості, організації та корпорації з урахуванням релігійно-культурологічних традицій; підтримання у взаємовідносинах між людиною, суспільством та державою партнерських взаємовідносин щодо балансу впливів труда та капіталу у межах соціально-трудових відносин; роз'яснення і популяризація цілей та змісту управління; формування передумов для виникнення довіри між людиною, організацією та державою; оцінювання рівня моральності, чесності та гідності державних службовців і депутатів представницьких органів влади тощо;

4) соціально-політичні методи регулювання (в основу взаємовідносин між державною владою та власником трудового потенціалу покладено принципи взаєморозуміння і взаємоповаги, співробітництва у межах досягнення колективно-організаційних цілей): залучення працівників до участі у соціальному управлінні; формування активної громадянської позиції, пропаганда, політична агітація; гуманізація соціально-трудових відносин; визначення пріоритетів розвитку особистості (колективу), організації та їх узгодження з системою ціннісних орієнтацій особистості тощо.

Г.Ф. Москалик доповнює наведену вище класифікацію новими групами методів, тим самим конкретизуючи окремі завдання системи управління кадрами [8, с. 2]. Точку зору вченого щодо змісту системи методів управління кадрами подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Система методів управління кадрами

Завдання управління кадрами	Методи дослідження
формування структур і штатів	аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
підбір кадрів	спостереження, бесіда, вивчення документів, тестування, експеримент
розвиток персоналу	опитування, експертні оцінки. Бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
оцінка і розстановка кадрів	анкетування, інтерв'ю. Групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
раціональне використання персоналу	аналіз документів, тести, опитування, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва

Для свого функціонування та розвитку система управління кадрами організації потребує організаційного, інформаційно-технічного, інституціонально-правового та методичного забезпечення.

Організаційне забезпечення розуміють як сукупність взаємопов'язаних підрозділів системи управління кадрами та посадових осіб. Підрозділи розглядаються як носії функцій управління кадрами. У самому широкому значенні це не тільки підрозділи кадрової служби, а й ті підрозділи, які у межах своєї функціональної діяльності виконують

функції з управління кадрами. Конкретне місце і роль відповідного підрозділу в загальній системі управління кадрами організації визначаються специфікою його діяльності (виробнича, забезпечуюча, управлінська, збутова тощо) та ієрархічним статусом його безпосереднього керівника. Ієрархічний статус підтверджується визначеною компетенцією, а відповідно і набором повноважень і відповідальності, у тому числі і в сфері управління кадрами.

Інформаційно-технічне забезпечення системи управління кадрами розуміють як сукупність інформаційних ресурсів (оперативна, нормативно-довідкова, техніко-економічна інформація тощо) щодо функціонування та розвитку системи «кадри», яка поєднана та структурована за відповідними функціональними напрямами за допомогою комплексу технічних засобів (технічні засоби збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, виводу й подання інформації). Комплекс технічних засобів дозволяє розв'язувати управлінські задачі з мінімальними трудовими й вартісними затратами. Крім того, інформаційно-технічні засоби пошуку, накопичення та оброблення інформації дозволяють суб'єкту управління отримати відповідний результат із заданою точністю та у визначені строки.

Інституціонально-правове забезпечення системи управління кадрами розуміють як сукупність норм та правил, які регламентують організацію діяльності підприємства. Необхідно розрізняти: норми, що встановлюються на рівні держави (закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, накази центральних органів виконавчої влади тощо) та регулюють діяльність у певній галузі; норми та правила, які визначаються у межах певної корпорації (організації) та регулюють організаційну діяльність на рівні конкретного виробництва (ці норми та правила можуть бути формальними (закріплені документально) та неформальними (традиції, усталені моделі поведінки, звичаї тощо)). Інституціонально-правове забезпечення створює умови для підвищення ефективності процесу підготовки та прийняття управлінських рішень щодо напрямів функціонування та розвитку кадрової системи. Основним завданням інституціонально-правового забезпечення системи

управління кадрами є правове регулювання соціально-трудових відносин між суб'єктами та об'єктами управління. Крім того, цей різновид організаційного забезпечення повинен сприяти узгодженню інтересів власників засобів виробництва, фактичних керівників підприємства (структурних підрозділів) та найманих робітників, а також забезпечувати захист прав та законних інтересів всіх учасників соціально-економічних відносин.

Методичне забезпечення може бути розглянуто як похідний елемент від інституціонально-правового забезпечення. Метою методичного забезпечення функціонування та розвитку системи управління кадрами є підвищення ефективності використання кадрових технологій за рахунок опрацювання типових моделей щодо окремих напрямів кадрової роботи. Опрацьовані методики є унікальним продуктом конкретної системи управління кадрами організації, використання якого повинно мінімізувати кадрові ризики та підвищити ефективність роботи як самої кадрової служби безпосередньо, так і організації в цілому. Потрібно розуміти, що методичне забезпечення потребує на постійний розвиток та удосконалення, тому що розроблені методики щодо управління кадрами, в контексті потужної динаміки змін ринкового середовища достатньо швидко втрачають свою актуальність та значущість.

Кадрове забезпечення, інтегруючись у кадрову політику, охоплює низку її найважливіших складових – залучення, відбір та наймання кадрів; підбір та розміщення кадрів; професійну орієнтацію та адаптацію кадрів; мотивацію та стимулювання кадрів; професійне навчання, атестацію кадрів та просування по службі; управління діловою кар'єрою кадрів, а отже, активно впливає на систему управління підприємством та на підприємство в цілому, оскільки надає підприємству основну умову його сучасного функціонування − конкурентоспроможний кадровий потенціал із високим рівнем професіоналізму та компетентності, особистісних якостей, працівників з інноваційним та мотиваційним механізмом [2, с. 338]. Основні напрями діяльності підсистеми управління кадрами подано на рис. 3.2.

Рис. 3.2. Основні напрями діяльності підсистеми управління кадрами

Управлінню кадрами властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення відповідної проблематики. Саме за допомогою системного підходу існує можливість визначити та враховувати безліч взаємозв'язків між окремими елементами системи «кадри», що дозволяє зменшити кадрові ризики та забезпечити досягнення організаційних цілей. Загальний вигляд системи управління кадрами подано на рис. 3.3.

Отже, система управління кадрами дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішнього щодо організації середовища. Від ефективності взаємодії системи управління кадрами з іншими функціональними підсистемами організації та від узгодженості практики реалізації кадрової політики зі стратегією розвитку організації остаточно залежить рівень конкурентоспроможності підприємства, а також успіх його позиціонування на відповідному ринку товарів та послуг.

3.2. Управління кадровими ризиками

У межах наукової літератури достатньо часто можна зустріти певне ототожнення змісту таких понять, як «кадрові ризики», «ризики персоналу», «ризики управління персоналом» тощо, що певним чином впливає на з'ясування сутності відповідних категорій. Відсутність

усталеного погляду серед науковців на зміст поняття «кадрові ризики», у свою чергу, обумовлює невизначеність змісту поняття «управління кадровими ризиками». Наприклад, О.Є. Мітрофанова управлінням кадровими ризиками розуміє як процес, що «починається на етапі розробки стратегії управління персоналом, охоплюючи всю систему управління персоналом організації, і включає визначення, оцінку і контроль всіх внутрішніх і зовнішніх факторів кадрових ризиків, зміна яких може негативно вплинути на діяльність організації та її персоналу» [6, с. 15].

Рис. 3.3 – Загальна система управління кадрами

Такий підхід, на думку вченого, сприяє відображенню принципових ознак процесу управління кадровими ризиками організації, який: 1) є безперервним процесом, що охоплює всю систему управління

персоналом; 2) реалізується на всіх рівнях управління організацією; 3) спирається на стратегію управління персоналом і, одночасно, використовується при її розробці; 4) орієнтований на виявлення та оцінку ризикових подій для того, щоб вони не перевищували ризик-апетит організації; 5) дає організації розумну гарантію досягнення цілей. Т.О. Соломанідіна тлумачить зміст категорії «управління кадровими ризиками» як діяльність в умовах невизначеності, «спрямовану на розробку стратегічних і тактичних заходів з аналізу ризику, вироблення і прийняття відповідних заходів щодо оптимізації управління в умовах ризику на всіх етапах роботи з людськими ресурсами компанії» [11, с. 47–48]. М.В. Кинтіков зазначає, що управління ризиками з точки зору системного підходу можна подати як систему, що складається з керуючої підсистеми – суб'єкта управління і керованої підсистеми – об'єкта управління. Систему управління ризиком потрібно розуміти як апарат управління, що на основі отриманої інформації про ризики компанії розробляє стратегію і тактику управління ризиками і, використовуючи різні методи і заходи, мінімізує ризики компанії [4, с. 14]. Узагальнення теоретичних підходів до змісту процесу управління кадровими ризиками подано у табл. 3.3 [3, с. 95].

Таблиця 3.3. Узагальнення теоретичних підходів до змісту процесу управління кадровими ризиками

Автор підходу	Напрям	Характеристика напряму
1	2	3
О.Є. Мітрофанова [5]	мета	забезпечення максимальної стійкості діяльності організації шляхом утримання сукупного кадрового ризику (очікуваного рівня втрат) у заданих стратегією управління персоналом межах управління
	об'єкт	фактори і джерела кадрових ризиків в організації
	суб'єкт	держава, організація, працівники, служба управління персоналом
	складова процесу управління	ідентифікація ризиків; установлення джерел та причин реалізації кадрових ризиків; оцінка ризиків; розроблення та впровадження механізмів (способів, за допомогою яких можна перешкодити розвитку кадрових ризиків)

Закінчення табл. 3.3

1	2	3
М.В. Кинтіков [4]	мета	мінімізація ризиків компанії
	об’єкт	система управління персоналом
	суб’єкт	керівник організації; ризик-менеджер; група аналітиків; служба внутрішнього контролю; зовнішні консультанти
	складова процесу управління	визначення мети управління ризиком; ідентифікація ризику; кількісна оцінка (визначення значущості та ймовірності ризику); визначення наявності альтернатив; вибір методу управління ризиком; використання обраного методу; контроль; оцінка ефективності управління
Л.М. Забірова [1]	мета	запобігання виникненню збитків, причиною виникнення яких є діяльність (бездіяльність) або поведінка персоналу
	об’єкт	автор не визначає
	суб’єкт	керівники вищої і середньої ланки; власники бізнесу; кадрова служба; служба безпеки; служба охорони праці; профспілки; комісія з трудових спорів тощо
	складова процесу управління	ідентифікація ризику; оцінка ризику; визначення допустимих рівнів ризиків; планування; реалізація і контролінг заходів щодо зниження ризиків; систематизація та накопичення знань тощо

Складність управління кадровими ризиками обумовлена деякими факторами. По-перше, більшість з існуючих ризиків неочевидні (абстрактні, надумані тощо), оскільки мають імовірний характер. Разом із тим кадрові ризики обумовлюються природою і сутністю людини. Людина є найскладнішим з об’єктів управління, що пов’язано з неможливістю всебічного врахування її особливостей.

Кожна людина має індивідуальний апарат щодо оцінювання подій, обставин та перспектив розвитку, а отже, виникає об’єктивна неспроможність суб’єкта управління в опрацюванні універсальної системи впливу на персонал. Одні й ті самі методи управлінського впливу будуть давати різні результати залежно від індивідуальних особливостей об’єкта управління та конкретного стану організаційного та зовнішнього середовища. Отже, кадрові ризики є слабокерованими та не можуть бути

зведені до мінімуму. По-друге, управління кадровими ризиками є порівняно складним процесом. Це пов'язано з тим, що кадрові ризики – це не просто ризики управління персоналом, а й ризики самого персоналу. Зазначені ризики відрізняються як за джерелом виникнення, так і за можливими наслідками розвитку ризикових ситуацій. По-третє, на ефективність процесу управління кадровими ризиками значною мірою впливає відсутність науково обґрунтованих методів їх оцінки. За результатами досліджень Н.В. Кузнєцової, до основних інструментів і методів оцінки кадрових ризиків належать: карти ризиків; побудова кадрового профілю; побудова ризикового спектра системи управління персоналом; спіралі ризиків; метод аналізу ієрархій та аналогій; статистична обробка апріорної інформації тощо [3, с. 96]. Однак у теорії управління персоналом практично відсутні науково-теоретичні та методичні підходи щодо обґрунтування сутності та змісту інструментарію оцінювання кадрових ризиків, а також механізмів його практичного використання.

В контексті розглянутого питання потрібно зазначити зміст концепції управління кадровими ризиками. На переконання О.Є. Мітрофанової концепцію управління кадровими ризиками необхідно розуміти систему теоретико-методологічних поглядів щодо розуміння сутності, змісту, цілей, завдань, об'єкта і суб'єкта, методів управління кадровими ризиками [6, с. 15]. Таке визначення не є бездоганним, оскільки концепція (лат. conceptio – сприйняття, розуміння) у загальному розумінні змісту цієї складної та багатогранної категорії – це: 1) система понять (поглядів) про ті чи інші явища, процеси; 2) спосіб розуміння, тлумачення якихось явищ, подій; основна ідея певної теорії [13, с. 301]. Отже, наведений нижче зміст рис. 3.4 можна прийняти як концепцію лише за умови певних абстрагувань. Зміст концепції управління кадровими ризиками організації в контексті наукових поглядів О.Є. Мітрофанової подано на рис. 3.4.

На основі аналізу наукових підходів щодо різновидів та функцій суб'єктів кадрового ризик-менеджменту Н.В. Кузнєцова запропонувала

класифікацію суб'єктів управління кадровими ризиками за критерієм відношення до об'єкта управління [3, с. 97]:

Рис. 3.4. Концепція управління кадровими ризиками організації

1) зовнішні: державні (органи державної влади як центрального, так і регіонального рівня; контрольні і наглядові органи; правоохоронні органи, органи з регулювання суспільно-трудових відносин, навчальні заклади, центри зайнятості тощо); недержавні (приватні охоронні агентства; кадрові та консалтингові агентства тощо);

2) внутрішні: спеціалізовані (служба управління персоналом; служба безпеки; ризик-менеджери; служба охорони праці); неспеціалізовані (вище керівництво організацією, керівники структурних підрозділів та функціональних напрямів тощо); формальні (профспілки; комісії з трудових питань; громадські організації тощо); неформальні (неформальні лідери, інформатори тощо).

У межах змісту запропонованої вище концепції управління кадровими ризиками ми не звернули увагу на методику управління кадровими ризиками. Така методика повинна передбачати заходи щодо підготовки, аналізу, оцінювання та впливу на кадрові ризики, а також певну послідовність їх реалізації.

Використовуючи методику управління кадровими ризиками, суб'єкт управління повинен мати можливість з'ясувати (оцінити) такі питання (ризики): основні види кадрових ризиків та їх позиціонування щодо інших різновидів організаційних ризиків; імовірність розвитку кадрових ризиків та можливі наслідки від їх реалізації; напрями можливих впливів на кадрові ризики та заходи щодо подолання негативних наслідків від їх розвитку; витрати, пов'язані з управлінням кадровими ризиками, та джерела фінансування відповідних заходів; суб'єкти управління, які несуть відповідальність за реалізацію заходів з управління кадровими ризиками тощо.

О.Є. Мітрофанова запропонувала авторську методику управління кадровими ризиками, яка, на думку дослідника, дозволяє не лише врахувати особливості трансформації самої системи управління кадровими ризиками залежно від зміни внутрішнього та зовнішнього організаційного середовища, а й опрацювати заходи щодо профілактики та попередження розвитку кадрових ризиків. Загальний вигляд відповідної методики подано на рис. 3.5.

Рис. 3.5. Загальна схема методики управління кадровими ризиками

Як інструментарій ризик-орієнтованого аналізу системи управління кадрами, на думку Н.В. Кузнєцової, можуть бути використані такі інструменти та методи: інтерв'ю з фахівцями кадрової служби та

керівництвом організації (структурного підрозділу); аналіз кадрової політики організацій-конкурентів; аналіз кадрового діловодства; оцінка витрат, пов'язаних із реалізацією функцій управління кадрами; аналіз рівня компетентності працівників кадрової служби; аналіз слабких і сильних сторін системи управління кадрами (проведення SWOT-аналізу); аналіз ризиків, які виникають при реалізації кадрових технологій. Приклад ризик-орієнтованого аналізу кадрових технологій подано в таблиці 3.4 [3, с. 98].

Таблиця 3.4. Програма кадрового ризик-менеджменту (фрагмент)

Кадрові ризики	Заходи щодо усунення	
	попередження ризиків	мінімізація наслідків
1	2	3
ризик звільнення співробітника під час періоду адоптації	розробка ефективної програми адаптації	мотиваційні бесіди, всебічна допомога новому співробітнику
ризик демотивації персоналу, причиною виникнення якого є низький рівень заробітної плати	формування внутрішньої мотивації, активне використання нематеріальних стимулів	перегляд системи оплати праці
ризик сприйняття персоналом системи оцінювання, щовикористовується суб'єктом управління, як несправедливої	формування прозорої та справедливої системи оцінювання, залучення до процедури оцінювання осіб, які користуються довірою та повагою у колективі	надання обґрунтованого пояснення тим працівникам, які виявили сумніви щодо об'єктивності проведеного оцінювання, роз'яснення методики оцінювання
ризик переходу співробітника до організації-конкурента	формування лояльності персоналу та позитивного іміджу власної організації	контрпропозиція тим працівникам, у співпраці з якими організація зацікавлена у першу чергу
ризик втрати організацією позитивної репутації як результат звільнення персоналу	формування та постійне підтримання позитивного іміджу організації (формування та розвиток бренда)	мотиваційні бесіди з працівниками, які звільняються; надання компенсаційного пакета (грошова винагорода за безперервну працю); допомога у пошуку

Закінчення табл. 3.4

1	2	3
		нового робочого місця; надання рекомендацій тощо
ризик нелояльності	розробка системи управління талановитими співробітниками	збереження кадрового ядра за допомогою мотиваційних механізмів

Отже, потрібно зазначити, що ризик і невизначеність є невід'ємною характеристикою стану, у межах якого функціонує та розвивається організація. Кадри організації можуть бути розглянуті одночасно як елемент механізму мінімізації організаційних ризиків, а також як основне джерело їх виникнення. Саме тому управління кадровими ризиками є важливою складовою діяльності суб'єкта управління щодо підвищення конкурентоспроможності організації та забезпечення її кадрової безпеки.

Контрольні запитання

1. Визначте мету та предмет управління кадрами. Що необхідно розуміти під управлінням кадрами?

2. В чому полягає різниця між управлінням кадрами та управлінням персоналом? За яких умов управління кадрами може бути розглянуто в контексті змісту управління персоналом?

3. Наведіть характеристику основних принципів розбудови системи управління кадрами (принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління кадрами; принципи, що визначають напрями розвитку системи управління кадрами).

4. В чому полягає відмінність принципів кадрової політики на рівні організації (корпорації) від принципів кадрової політики на рівні держави?

5. Розкрийте зміст методів розбудови системи управління кадрами на організаційному рівні. Наведіть перелік класифікаційних груп методів управління та розкрийте їх зміст.

6. Визначте основні завдання управління кадрами та наведіть методи, за допомогою яких ці завдання можуть бути виконані. Розкрийте

зміст організаційного, інформаційно-технічного, інституціонально-правового та методичного забезпечення функціонування та розвитку системи управління кадрами.

7. Які основні напрями діяльності підсистеми управління кадрами можна виділити як пріоритетні? Розкрийте зміст системи управління кадрами.

8. Що ви розумієте під управлінням кадровими ризиками? Визначте предмет, об’єкт та складові процесу управління кадровими ризиками. В чому полягає складність управління кадровими ризиками?

9. Наведіть класифікацію суб’єктів управління кадровими ризиками за критерієм відношення до об’єкта управління. Розкрийте зміст методики управління кадровими ризиками.

10. Розкрийте зміст програми кадрового ризик-менеджменту. Які інструменти та методи ризик-орієнтованого аналізу системи управління кадрами ви знаєте?

ТЕМА 4. СИСТЕМА «КАДРИ»: ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ

Мета: визначити місце та роль кадрової підсистеми у межах розвитку внутрішнього та зовнішнього організаційного середовища; з'ясувати зміст кадрової підсистеми організації, її структуру та розглянути напрями її взаємодії із зовнішнім, діловим та внутрішнім середовищем.

Зміст

4.1. Місце кадрової підсистеми у межах внутрішнього та зовнішнього організаційного середовища

Зміст: розглянуто класифікацію різновидів середовища, у межах яких функціонує та розвивається організація; визначено функціональні сфери зовнішнього та внутрішнього середовища та розкрито їх основний зміст; наведено характеристику основних елементів ділового середовища; визначено напрями взаємодії організації та її кадрової підсистеми із зовнішнім, діловим та внутрішнім середовищем.

4.2. Зміст та структура кадрової підсистеми організації

Зміст: з'ясовано зміст основних підходів до визначення системи «кадри», а також визначено напрями її взаємодії із зовнішнім, діловим та внутрішнім середовищем; розглянуто структуру кадрової підсистеми організації.

Список літератури

1. Акимова Т.А. Теория организации: учеб. пособ. для вузов / Т.А. Акімова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 367 с.

2. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.

3. Даль В.И. Иллюстрированный толковый словарь живого великорусского языка / В.И. Даль. – М. : Белый город, 2006. – 448 с.

4. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 797 с.

5. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.

6. Прокопенко Т.А. Институционализация российской деловой среды / Т.А. Прокопенко // Теория и практика общественного развития. – 2011. – № 8. – С. 34–38.

7. Садовский В.Н. Система / В.Н. Садовский // Большая советская энциклопедия: в 30 т. / гл. ред. А.М.Прохоров. Т. 23. – М. : Сов. энциклопедия, 1976. – С. 463.

8. Стадник В.В. Менеджмент: навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. − К. : Академвидав, 2003. − 464 с.

9. Ушаков Д.Н. Толковый словарь русского языка / Д.Н. Ушаков. – М. : АСТ, 2006. – 1054 с.

10. Щёкин Г.В. Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособ. / Г.В. Щёкин. – К. : МАУП, 2003. – 280 с.

11. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособ. / А.П. Градов, Е.А. Иванова, Е.М. Кельнер и др.; под ред. А.П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб. : СпецЛит, 2000. – 589 с.

12. Экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – М. : Институт новой экономики, 2007. – 1152 с.

4.1. Місце кадрової підсистеми у межах внутрішнього та зовнішнього організаційного середовища

Для з’ясування місця та ролі кадрової підсистеми у функціонуванні та розвитку організації потрібно надати стислу характеристику різновидам того середовища, у межах якого власне і відбувається організаційна діяльність. Необхідно зауважити, що організація відповідно

до цілей свого існування та особливостей функціонування є відкритою системою. Це пов’язано з тим, що для досягнення мети свого існування (наприклад, отримання прибутку) організація використовує ресурси, які за природою свого виникнення та позиціонування знаходяться поза межами організаційної структури. Іншими словами, отримання прибутку є результатом зміни форми та змісту ресурсів, що були одержані організацією із зовнішнього середовища. Цілком очевидно, що ми можемо вести мову про існування зовнішнього та внутрішнього середовища щодо організації. Така класифікація є традиційною у межах відповідних напрямів наукової думки та, як правило, не викликає заперечень із боку дослідників. О.М. Азріліян розкриває зміст зовнішнього середовища через: навколишнє оточення, умови, сукупність людей, пов’язаних цими умовами; або речовину, яка заповнює простір; або оточення, сукупність природних умов. Навколишнє середовище вчений розуміє як середовище проживання і діяльності людства або оточуючий людину природний і створений ним матеріальний світ [12, с. 994]. На думку А.П. Градова, який запропонував розділити середовище, у межах якого організація здійснює свою діяльність, на мікросередовище (внутрішнє середовище) та макросередовище (зовнішнє середовище), зовнішнє середовище включає всі сили й організації, які так чи інакше впливають на повсякденну діяльність підприємства та перспективи його розвитку [11, с 32]. Цікаво, що дослідник розділяє макросередовище на середовище, безпосередньо наближене до організації (локальне або ділове середовище), та середовище, яке є віддаленим від організації (загальне середовище). Далі буде розглянуто цю класифікацію. Більш прив’язане до організаційної діяльності визначення зовнішнього середовища можемо зустріти у Г.В. Осовської, яка трактує його через сили, які є зовнішніми щодо організації та які впливають на результативність її діяльності [5]. Тобто зовнішнє середовище характеризується сукупністю змінних, що перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Вчений визначає такі функціональні сфери зовнішнього середовища.

1. Соціальне середовище. Зростання населення, розвиток культури, освіти визначають характер зростаючого потенційного ринку; вимірювання потреби в кількості та якості благ, що споживаються (продуктів, житла, комфорту); зміна стилю життя обумовлює трансформацію понять зайнятості та відпочинку, здорового способу життя, комфорту житла, а все разом – до мотивації для зміни виробництва благ і послуг.

2. Правове середовище. Всі бізнес-організації працюють в юридичних рамках, норми права регулюють поведінку бізнес-організацій і вирішують спори, конфлікти між ними і суспільством у цілому. Тому розвиваються закони, контрактне право, захист споживачів тощо.

3. Державне середовище. Держава в економіці може відігравати три різні ролі: невтручання держави в процеси економіки (вільний ринок); радикальне втручання в економіку (соціалізм і комунізм); прагматичне втручання, тобто узгодження політичних поглядів, індивідуальної ініціативи, прибуткової мотивації, ринкових сил (ринок, що регулюється).

4. Політичне середовище. Внутрішній ринок знаходиться під впливом політичних подій і рішень, аналогічно до цього політичні фактори можуть впливати на операції у сфері міжнародного бізнесу.

5. Технологічне середовище. Динаміка попиту і пропозиції на ринку праці, ресурсів і фінансів впливає на темпи інноваційних процесів у технології. Сили конкуренції стимулюють процес розвитку технологій.

6. Економічне середовище. Процеси виробництва продукції та послуг завжди знаходяться в конкретному зв’язку з економічним середовищем: рівнем зайнятості, платіжним балансом, темпами економічного зростання.

7. Ресурсне середовище. Економісти вважають, що ресурси, які споживаються людством, завжди обмежені. Цей принцип можна вважати правильним, якщо мова йде про ресурси, які не потребують глибокої переробки. У випадку, якщо використовуються високі технології і ресурсами є квазічастинки та компоненти енергії, то можна стверджувати, що ресурси на Землі необмежені. Проблемою виробництва є інший аспект: навчитися отримувати необмежену кількість ресурсів, не

порушуючи при цьому стійкості та рівноваги параметрів навколишнього середовища, які визначають тривалість перебування людства на Землі.

Схожий підхід до визначення сфер зовнішнього середовища можемо зустріти у Б.З. Мільнера, який пропонує розглядати відповідну категорію через єдність її складових: політичну, соціальну, ресурсну, технологічну та економічну [4].

Наведений вище підхід дозволяє визначити ті напрями зовнішнього середовища, у межах яких може позиціонувати у тому чи іншому прояву свого багатогранного змісту підсистема організації. Наприклад, державне та ресурсне середовище створює підґрунтя для формування суспільного запиту на якість кадрового потенціалу, а також умови його використання. Соціальне, технологічне та економічне середовище, у свою чергу, впливають на якісні та кількісні характеристики кадрового потенціалу, а також на баланс попиту та пропозиції робочої сили на ринку праці. Політичне та правове середовище упорядковує суспільно-трудові питання та забезпечує інституціональне супроводження процесів розвитку та використання кадрового потенціалу.

Внутрішнє середовище організації А.П. Градов розуміє як сукупність функціональних підсистем організації: кадри, фінанси та бухгалтерський облік, маркетинг, розповсюдження продукції, дослідження, розвиток і винаходи, забезпечення поставками [11, с 32]. В контексті з'ясування змісту внутрішнього середовища організації заслуговує на увагу науковий підхід В.І. Гринчуцького, який підкреслює той факт, що внутрішнє середовище підприємства формується залежно від його місії і мети, яка багато в чому визначається зовнішнім середовищем. Внутрішнє середовище підприємства складається з людей, техніки, технології, інформації, організації виробництва, управління тощо і з таких основних підсистем: соціальної, технологічної, виробничо-технічної, економічної, інформаційної, організаційної, фінансової, маркетингової, комерційної, науково-інноваційної тощо [2]. Наведений вище підхід є цікавим відповідно до предмета нашої уваги з огляду на виділення вченим елемента «люди» (розташування на першій позиції відповідної класифікації). Крім того, цей елемент не виділено у межах

підсистем організації (наведений перелік підсистем не має прямого посилання на персонал або кадри), а виведено в окрему базисну одиницю організації.

В.В. Стадник підходить до тлумачення змісту внутрішнього середовища через єдність елементів організації, що забезпечують цілісність і життєздатність організації. Як такі елементи можуть бути розглянуті цілі, структура, технологія, завдання і персонал, який виконує ці завдання за допомогою відповідної технології [8]. Проектування та створення внутрішнього середовища повинно відбуватись відповідно до специфіки діяльності конкретної організації, з врахуванням запитів та вподобань потенційних споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо. Річард Дафт, директор Центру управління й організаційних змін (США), розглядає внутрішнє середовище організації як сукупність організаційної структури, технології виробництва, матеріально-технічної бази та корпоративної культури. Унікальна єдність цих елементів, а також взаємозв'язки між ними, на думку дослідника, є джерелом конкурентної переваги організації. Такий погляд, на відміну від наведеного вище, не містить прямого посилання на підсистему персоналу або кадрову підсистему організації, хоча ми розуміємо, що у межах організаційної структури саме персонал є домінуючим фактором. У межах наукової думки щодо змісту внутрішнього середовища організації можна зустріти підходи, які тлумачать цю категорію безпосередньо як структуру організації, її ресурси та культуру. Деякі з дослідників до внутрішнього середовища відносять структуру, рівень розподілу праці та організаційні комунікації, а також кадровий склад організації, трудові й технологічні процеси, що використовують для перетворення ресурсів на необхідний суспільству продукт [8]. Цей підхід має пряме посилання на кадровий склад організації, а отже, дозволяє з'ясувати місце та роль відповідної функціональної сфери щодо інших. Г.В. Осовська визначає внутрішнє середовище організації через ситуаційні фактори всередині самої організації, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди [5]. Основні функції внутрішнього середовища організації в контексті наукових поглядів

Г.В. Осовської подані в табл. 4.1. Позиціонування кадрової функції у наведеній вище класифікації функціональних сфер внутрішнього середовища організації на першій позиції не є випадковим, оскільки будь-яка з інших функцій організації так чи інакше пов'язана з людиною, а відповідно залежить у межах свого розвитку від кадрової підсистеми організації. Наприклад, ефективність організації та здійснення управління витратами (функція «фінанси та бухгалтерський облік») залежить від професіоналізму осіб, які залучені до збору, обробки та аналізу фінансової інформації. Схожий приклад щодо визначальної ролі кадрової функції є актуальним до будь-якої з функціональних сфер організації.

Таблиця 4.1. Функціональні сфери внутрішнього середовища організації

№ з/п	Функціональна сфера	Характеристика функції
1	2	3
1	Кадрова функція	забезпечення виробничої та інших сфер людськими ресурсами (найм, підготовка та перепідготовка); виконання всіх управлінських дій, які пов'язані з соціальною сферою: оплата, добробут і умови найму
2	Фінанси та бухгалтерський облік	грошові аспекти бізнесу, в тому числі управління засобами (витрати, зміна грошової маси); бухгалтерський облік – збір, обробка та аналіз фінансових даних
3	Забезпечення ресурсами	здійснення та удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення організації матеріалами, напівфабрикатами, машинами та енергетичними ресурсами
4	Виробнича функція	забезпечення функціонування виробничого процесу залежно від мети виробничої функції; прийняття рішень у сфері технологій, організації, календарного планування, виробництва, а також контролю якості (всі ці чисельні завдання входять до оперативно-виробничого управління)
5	Функція розвитку продукту та процесу виробництва	організація проведення досліджень і розвитку процесів; розробка високих технологій, комп'ютеризація (удосконалення організації процесів); вивчення довготермінової динаміки розвитку продукту як основного фактора конкуренції на ринку; здійснення інноваційної політики фірми

Закінчення табл. 4.1

1	2	3
6	Функція розвитку матеріально-технічного забезпечення виробництва	розвиток інструментального господарства, ремонтних служб та служб технічного оснащення з метою забезпечення раціональних термінів фізичного та морального зносу технічних систем
7	Маркетинг	особливий вид діяльності з прогнозування, здійснення, виявлення та задоволення бажань споживача (виконання цієї функції у межах однієї організації називають мікромаркетингом, у цілому для суспільства – макромаркетингом; вивчаючи поведінку покупців, необхідно враховувати їх соціальні, психологічні, культурні, освітянські, вікові та інші фактори)

Відповідно до систематики середовища, яку було наведено А.П. Градовим, необхідно зауважити ту класифікаційну групу, що була подана у вигляді середовища, безпосередньо наближеного до організації (локальне або ділове середовище). Нагадаємо, що цей різновид середовища позиціонує у межах зовнішнього середовища [11, с 32]. На думку Т.А. Акімової, для організації ділове середовище виступає як надсистема, в той час як макрооточення розглядається у вигляді над-надсистеми. На думку вченого, до ділового середовища належить все, що, перебуваючи за межами організації, взаємодіє з нею, а також здійснює безпосередній вплив на організацію в цілому або на окремі її підрозділи. Як правило, до ділового середовища організації входять: споживачі продукції та послуг; постачальники матеріальних і природних ресурсів; конкуренти; інфраструктура; державні та муніципальні організації; міжнародний сектор [1, с. 93]. Стислу характеристику основних елементів ділового середовища в контексті поглядів Т.А. Акімової наведено у табл. 4.2.

Т.О. Прокопенко розглядає ділове середовище як певну сукупність позицій ділових акторів, як соціальний простір, що є базою для розвитку та функціонування ділового співтовариства [6]. За дослідженнями вченого, зміст ділового середовища, з одного боку, може бути подано через призму багатовимірного соціального простору (стан такого простору визначається здатністю випередження, формування адекватних

зовнішніх умов на основі конвертації економічних ресурсів у соціальний та соціально-символічний капітали), а з іншого боку, може розглядатися в контексті вкладання фінансових ресурсів і зусиль у розвиток людського (інтелектуального) потенціалу ділового середовища.

Таблиця 4.2. Характеристика основних елементів ділового середовища

№ з/п	Елемент ділового середовища	Стисла характеристика
1	2	3
1	Споживачі	безпосередні покупці і клієнти компанії; склад споживачів залежить від сфери діяльності, від типу товару і послуг, від масштабу виробництва, від зайнятості ринку тощо; крім безпосередніх покупців і клієнтів, на діяльність організації значно впливають і громадські організації (товариство споживачів, суспільство екологічного захисту тощо)
2	Постачальники	ті хто здійснює постачання ресурсів до організації (постачальники матеріалів, сировини, напівфабрикатів, електроенергії, води, газу тощо); від ефективності взаємодії з постачальниками залежить собівартість та якість продукції, часова тривалість виробничих процесів
3	Конкуренти	ті організації, що реалізують схожу продукцію на одних і тих самих ринках, одним і тим же споживачам (конкурентна стратегія потребує аналізу за такими напрямами: рівень конкуренції між компаніями; ймовірність появи нових компаній, що планують виробляти аналогічний продукт або послугу; можливість появи на ринку нових товарів-замінників тощо)
4	Інфраструктура	сукупність галузей та видів діяльності, що обслуговують організацію та беруть участь у створенні умов для функціонування та розвитку організації; це та частина ділового середовища, що забезпечує організацію фінансовими, трудовими ресурсами, транспортним обслуговуванням, консультаційними, аудиторськими, страховими та іншими послугами; до цієї частини ділового середовища входять банки, фондові біржі, консультаційні, аудиторські, лізингові компанії, склади, залізниця та ін., з якими організація встановлює та підтримує зв’язки
5	Державні і муніципальні організації	залежно від форми власності, виду діяльності, масштабу, джерел фінансування тощо до ділового середовища організації можуть входити різні муніципальні, державні установи (організації), у тому числі і податкова

Закінчення табл. 4.2

1	2	3
		інспекція, податкова поліція, суди, правоохоронні органи тощо; вплив державних та муніципальних організацій відбувається через інституціональне середовище (нормативно-правові акти, ліцензування; надання субсидій, стягнення податків, розміщення державних замовлень і їх ресурсне забезпечення, застосування економічних та адміністративних санкцій тощо)
6	Міжнародний сектор	суттєвий вплив з боку іноземних компаній на внутрішній ринок держави, що обумовлює підвищення рівня конкуренції, а також необхідність захисту вітчизняних виробників з боку держави; необхідність вивчення впливу транснаціональних корпорацій на структуру ринку та динаміку його розвитку; вивчення та використання новітніх технологій у виробництві та управлінні

В умовах глобальних і локальних викликів соціальний простір ділового середовища являє є мінливою системою соціальних позицій суб'єктів ділового середовища, які пов'язані з можливостями конвертації капіталів у соціально-інвестиційну діяльність із метою освоєння нових форм соціальності. Таке визначення, попри складність свого формулювання, містить достатньо конструктивний наголос на можливість розгляду ділового середовища у межах теорії людського капіталу, яка у свою чергу є підґрунтям для осмислення місця та ролі кадрової підсистеми як безпосередньо у межах внутрішнього організаційного середовища, а також і за його межами.

Інколи, в контексті проблематики змісту ділового середовища, у науковій літературі можна зустріти тлумачення відповідної категорії через синонімічну – середовище прямого впливу на організацію. У цьому випадку середовище прямого впливу розуміють як природне ділове оточення організації, що є підґрунтям для виникнення інших суб'єктів відповідного середовища, які саме і здійснюють безпосередній вплив на діяльність організації. До основних компонентів середовища прямого впливу на організацію належать: 1) постачальники (здійснюють постачання сировини, матеріалів, обладнання, енергетичних ресурсів, фінансів та кадрів); 2) конкуренти (суб'єкт управління повинен постійно

здійснювати заходи щодо підвищення якості товару (послуги) та зменшення собівартості продукції); 3) споживачі (проведення моніторингу щодо очікувань споживачів та їх побажань відносно якості та властивості відповідного товару); 4) законодавчі акти та державні органи (будь-яка організація має правовий статус та здійснює підприємницьку діяльність у інституціональному середовищі).

Наведені вище підходи до з'ясування змісту ділового середовища свідчать про її зв'язок із кадровою підсистемою організації, тому що організація отримує трудові ресурси з зовні. Позиціонування організації у межах зовнішнього та внутрішнього середовища з відповідним розкриттям змісту окремих підсистем подано на рис. 4.1.

4.2. Зміст та структура кадрової підсистеми організації

У межах розглянутого вище питання ми акцентували увагу на позиціонуванні кадрової проблематики на рівні підсистеми, що є цілком логічним у контексті входження відповідного елемента до організації безпосередньо (на рівні підсистеми), а також за умови розгляду кадрових питань на рівні окремої підсистеми зовнішнього середовища. Разом із тим за умови збільшення масштабів розгляду кадрові аспекти функціонування та розвитку організації можуть набувати ознак системи та подаватися у вигляді системи (система «кадри»).

Нагадаємо, що систему (від грец. systema) розуміють як сукупність елементів, що знаходяться у взаємозв'язку між собою та утворюють дещо ціле або визначають цілісність, єдність [7]. Д. Ушаков визначає систему як порядок, обумовлений правильним, закономірним розташуванням частин у визначеному зв'язку [9]. У словнику В. Даля тлумачення системи подано як порядок розташування частин цілого, обумовлене упорядкування, рух будь-чого у послідовному, зв'язаному порядку [3]. Незалежно від підходу щодо визначення системи як категорії, незмінним залишається її тлумачення через сукупність пов'язаних між собою об'єктів та ресурсів, що організовані процесом системогінезису в єдине ціле. Цілком очевидно, що кадри не слід розглядати на рівні елемента організації або навіть підсистеми, хоча останній напрям дійсно має місце

за умови зменшення масштабів у сприйнятті організації та її позиціонування у зовнішньому середовищі.

Рис. 4.1. Позиціонування організації та її кадрової підсистеми щодо зовнішнього, ділового та внутрішнього середовищ (початок)

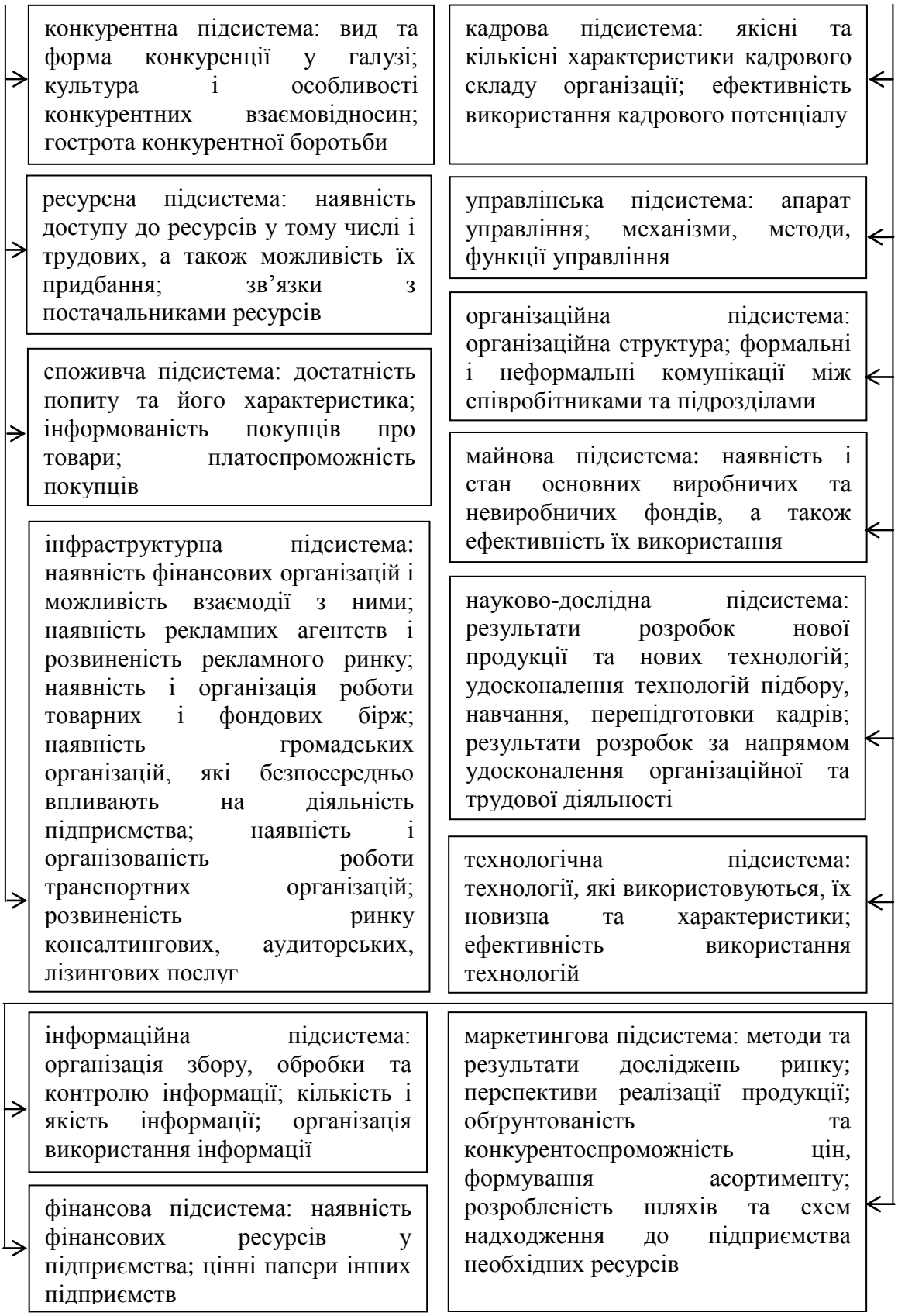

Рис. 4.1. Позиціонування організації та її кадрової підсистеми щодо зовнішнього, ділового та внутрішнього середовищ (закінчення)

Отже, кадри – це система, до складу (структури) якої входять на рівні підсистем та окремих елементів виняткові прийоми, методи, технології, процедури роботи з кадрами тощо. Складність сприйняття кадрового аспекту у межах організаційної діяльності на рівні системи полягає в одночасному позиціонуванні відповідної проблематики як на рівні самої організації, так і за її межами. Формування якісних характеристик кадрового потенціалу відбувається і поза організацією, тобто кадри є достатньо специфічною складовою з огляду на природу свого походження.

Вище ми розглянули можливість аналізу кадрових аспектів організації на рівні зовнішнього середовища, причому як на мікро-, так і на макрорівні. Існує декілька підходів до визначення змісту системи «кадри». У самому загальному вигляді ця система утворюється з сукупності та взаємодії таких підсистем (елементів кадрової роботи: кадрового планування, визначення потреби у наймі, набору, відбору, адаптації, навчанні, кар'єри, оцінювання, мотивації, нормування праці тощо. Безумовно, що це не повний перелік напрямів кадрової роботи, але його наведення дозволяє сформувати уявлення про основні складові кадрового менеджменту. Детальніше зміст системи (підсистеми) «кадри» подано на рис. 4.2.

Наведена структура системи «кадри» (кадрова підсистема організації) не є бездоганною, адже за її межами залишилась структура кадрової служби та її взаємозв'язки з іншими підрозділами організації. Цікавим у контексті розуміння змісту кадрової підсистеми організації, є думка Г.В. Щокіна, який систему управління кадрами розуміє як комплекс цілей, завдань і основних напрямів діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного зростання ефективності виробництва, підвищення продуктивності праці та якості роботи [10, с. 108]. Таке визначення є загальним але його цінність полягає в охопленні всього різноманіття напрямів кадрової політики та механізмів її впровадження.

Рис. 4.2. Кадрова підсистема організації

На переконання вченого, зміст кадрової підсистеми організації може бути розкрито в контексті основних функцій кадрової служби:

– прогнозування, визначення поточної та перспективної потреби в кадрах, а також джерел її задоволення; уточнення потреби у підготовці фахівців за відповідною спеціальністю; встановлення зв'язків із навчальними закладами (пропозиція місць для стажування студентів та відбір із практикантів тих осіб, яким може бути запропоновано контракт на роботу); розробка та реалізація заходів щодо оновлення та доукомплектування підрозділів організації;

– планування і регулювання руху кадрів (звільнення, перерозподіл, найм тощо) та заходів щодо їх професійного зростання (підвищення кваліфікації, перепідготовка, навчання тощо); навчання керівників структурних підрозділів передових методів і форм роботи з кадрами; організаційно-методичне забезпечення професійного навчання, підготовки та перепідготовки кадрів;

– вивчення професійних, ділових і особистісних якостей працівників за результатами атестацій, співбесід, тестування, спостережень, психологічних та соціологічних досліджень тощо; розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності використання кадрів відповідно з урахуванням їх здібностей, кваліфікації та досвіду роботи;

– організація роботи з професійної орієнтації молоді з метою формування кадрового резерву; адаптація молодих та залучених до організації фахівців і працівників до конкретного різновиду організаційної діяльності та корпоративної культури; розробка заходів щодо стабілізації та вдосконалення соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структури організації;

– забезпечення ефективного використання всіх форм матеріального і морального стимулювання працівників відповідно до результатів їх трудової діяльності; вивчення впливу конкретних стимулів на підвищення трудової і соціальної активності персоналу; зміцнення морально-психологічного клімату в колективі тощо.

Цілком очевидно, що у межах запропонованого вище підходу до визначення основних функцій кадрової служби, робиться спроба

поєднання функцій управління трудом, кадрами та соціальним розвитком у єдиний напрям організаційної діяльності. Як структурний підрозділ, на який можуть бути покладені завдання щодо реалізації відповідних функцій, виділяють кадрову службу. Отже, кадрова підсистема організації пов'язана з кадровою службою (відділом) організації. Узагальнену структуру кадрової служби подано на рис. 4.3.

Рис. 4.3. Спрощена структура кадрової підсистеми організації

Наведена вище структура кадрової підсистеми організації, за умови її доповнення: 1) методами та механізмами кадрової роботи з одночасним визначенням мети та завдань кадрової роботи; 2) взаємодіючими структурними підрозділами організації; 3) управлінськими зв'язками та технологіями; 4) функціями кадрової роботи; 5) результатами роботи кадрових підрозділів та напрямами удосконалення їх функціонування – може бути розглянута як кадрова підсистема (система «кадри») організації.

Складність візуалізації кадрової підсистеми (системи «кадри») організації полягає у тому, що ця підсистема виходе за межі

організаційної структури та набуває свого розвитку у тому числі і у межах зовнішнього, щодо організації середовища, постійно перебуваючи у взаємодії з його акторами. Крім того, необхідно врахувати впливи чисельних соціальних взаємодій, які постійно відбуваються у системі «кадри» та навколо неї, що також ускладнює її сприйняття. Постійна зміна позиціонування суб'єктів та об'єктів управління один до одного, до стратегії та тактики розвитку організації, до мети та завдань організаційної діяльності, до сьогоденних пріоритетів управлінської діяльності також не сприяє формуванню усталеного погляду щодо сутності та змісту кадрової підсистеми організації.

Отже, у самому спрощеному вигляді, кадрову підсистему організації (систему «кадри») потрібно розуміти як комплекс цілей, завдань, форм та методів кадрової роботи у їх взаємозв'язку з сукупністю елементів (підсистем) організації, які, перебуваючи під впливом зовнішнього і внутрішнього організаційного середовища та його основних акторів, реалізують відповідно до компетенції своїх суб'єктно-об'єктних статусів та ролей функції щодо забезпечення організації кадрами необхідної кількості та якості згідно зі стратегією розвитку організації.

Контрольні запитання

1. Наведіть визначення зовнішнього середовища та надайте характеристику його основним елементам. Які функціональні сфери зовнішнього середовища Ви знаєте?

2. Наведіть визначення внутрішнього середовища та надайте характеристику його основним елементам. Які функціональні сфери внутрішнього середовища Ви знаєте?

3. Надайте стислу характеристику основних елементів ділового середовища. Визначте основні компоненти середовища прямого впливу на організацію та надайте їх характеристику.

4. Розкрийте зміст позиціонування організації у межах зовнішнього та внутрішнього середовища та наведіть тлумачення окремих її підсистем

5. Що Ви розумієте під кадровою підсистемою організації? Розкрийте зміст системи «кадри» та надайте стислу характеристику її

елементів. Розкрийте зміст системи управління кадрами в контексті функцій кадрової служби організації.

6. Які структурні підрозділи, на Вашу думку, повинні входити до структури кадрової підсистеми організації? Обґрунтуйте свою відповідь.

ТЕМА 5. ДІАЛЕКТИКА ЄДНОСТІ ТА ПРОТИРІЧ ЗМІСТУ КАТЕГОРІЙ «ПЕРСОНАЛ» ТА «КАДРИ» У КОНТЕКСТІ КОНКРЕТИЗАЦІЇ ПРЕДМЕТА КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: досягти розуміння змісту категорій «персонал» та «кадри» в контексті їх діалектичної єдності та існування певних протиріч.

План

5.1. Компетенціональна сфера кадрового менеджмент порівняно зі сферою управління персоналом

Зміст: визначено відмінність змісту між категоріями «кадровий менеджмент» та «управління персоналом».

5.2. Основні підходи до визначення змісту категорій «персонал» та «кадри»

Зміст: розглянуто зміст основних підходів до визначення категорії «персонал» та «кадри» в контексті поглядів вчених-економістів.

5.3 Кореляції змісту категорій «персонал» та «кадри»

Зміст: визначено напрями кореляції змісту категорії «персонал» із категорією «кадри».

Список літератури

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник / В.Г. Андрійчук. – К. : Вид-во КНЕУ, 2004. – 624 с.

2. Арлашкина О.В. Управление кадрами как система социального взаимодействия: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. соціолог. наук: спец. 22.00.08. «Социология управления» / О.В. Арлашкина. – Новосибирск, 2011. – 24 с.

3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М. : ЮРИСТЪ, 2001. – 496 с.

4. Волков О.И. Экономика предприятия: курс лекцій / О.И. Волков, В.К. Скляренко. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 280 с.

5. Воробьев Г.Г. Человеческие ресурсы и современная служба персонала / Г.Г. Воробьев // Социологические исследования. – 1996. – № 11. – С. 109–115

6. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.

7. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.

8. Економіка підприємств: підручник / Ф.В. Горбонос, Г.В. Черевко, Н.Ф. Павленчик та ін.; за заг. ред. Ф.В. Горбоноса. – К.: Знання, 2010. – 463 с.

9. Економіка підприємства: підручник / М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко та ін.; за ред. С.Ф. Покропивного. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.

10. Загородній А.Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // Фінанси України. – 2009. – № 9(166). – С. 87–97.

11. Иванкина Т.В. Кадровая политика и право / А.С. Пашков, Т.В. Иванкина, Е.В. Магницкая – М. : Юридическая литература, 1989. – 288 с.

12. Кафидов В.В. Управление персоналом: учеб. пособ. / В.В. Кафидов. – СПб. : Питер, 2009. – 240 с.

13. Коргова М.А. Кадровый менеджмент: учеб. пособ. / М.А. Коргова. – Ростов н/Д. : Феникс, 2007. – 456 с.

14. Котельникова Ю.М. Система управління кадрами як основний елемент системи управління підприємством / Ю.М. Котельникова // Научно-технический сборник. – 2006. – № 68 – С. 332–339.

15. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.

16. Марцин В.С. Економіка торгівлі: підручник / В.С. Марцин. – К.: Знання, 2008. – 603 с.

17. Маслов В.И. Менеджмент в эпоху глобализации: сб. статей / В.И. Маслов. – М. : МАКС Пресс, 2009. – 208 с.

18. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е.В. Маслов. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312 с.

19. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш. – К .: Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.

20. Охотский Е.В. Управление персоналом государственной службы: учеб.-метод. пособ. / Е.В. Охотский. – М. : Изд-во РАГС, 2004. – 428 с.

21. Партін Г.О. Основні види аутсорсингу та їх застосування в управлінні діяльністю підприємства / Г.О. Партін, О.В. Дідух // Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 10–12 листопада 2011 року. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 637–638.

22. Синергетический менеджмент: словарь терминов и определений / (авт.- составит. Б.Л. Кузнецов, С.Б. Кузнецова). – Наб. Челны: Изд-во КамПИ, 2004. – 142 с.

23. Смирнова Т.Л. Управление персоналом на примере Сибирского химического комбината / Т.Л. Смирнова // Успехи современного естествознания. – 2008. – № 9. – С. 119–122.

24. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки / Указ Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 року // Офіційний вісник України. – 2012. – № 10. – С. 44.

25. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Г.В. Слуцкий и др.; под. ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 638 с.

26. Управление персоналом: учебник / Л.В. Вагина, А.И. Горбачев, Т.С. Иларионова, А.И. Турчинов; под. общ. ред. А.И. Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2009. – 488 с.

27. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2001. – 112 с.

28. Цибульська Е.І. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / Е.І. Цибульська – Х. : НУА, 2011. – 384 с.

29. Шегда А.В. Економіка підприємства: підручник / А.В. Шегда. – К. : Знання, 2006. – 614 с.

30. Яркина, Т.В. Основы экономики предприятия: краткий курс / Т.В. Яркина. – М. : Российский гуманитарный интернет-университет, 2005. – 85 с.

5.1. Компетенціональна сфера кадрового менеджменту порівняно зі сферою управління персоналом

У межах наукової думки категорія «кадровий менеджмент» достатньо часто використовується у синонімічному змісті до категорії «управління персоналом», що створює певні труднощі у з'ясуванні принципових відмінностей між цими складними та багатогранними категоріями. На нашу думку, категоріальна відмінність наведених вище категорій може бути розглянута за напрямом визначення особливостей прояву змісту таких груп термінів: «управління» – «менеджмент» та «кадри» – «персонал».

На відміну від категорії «кадровий менеджмент» категорія «управління персоналом» набула достатнього розвитку у межах достатньої кількості наукових досліджень, а отже, тлумачення її змісту, як правило не спричиняє труднощів. Вдале визначення «управління персоналом» було надано Є.В. Охотським На думку вченого, управління персоналом є управлінським впливом органів державної влади, їх керівників, працівників кадрових служб, який спрямовано на пошук, оцінку, відбір, професійний розвиток персоналу, його мотивацію до виконання завдань, що стоять перед організацією [20]. Безумовно наведене визначення не є бездоганним, оскільки містить обмеження кола

суб'єктів управління персоналом виключно органами державної влади. Це зауваження не є принциповим з огляду на той факт, що наведене визначення було надано саме в контексті визначення управління персоналом державної служби. Більш просте, але достатньо змістовне визначення категорії «управління персоналом» можемо зустріти у О.В. Крушельницької, яка визначає відповідну категорію через цілеспрямовану діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління [15]. Цікаво, що обидва наведені нами визначення містять посилення на кадрові аспекти, а саме: у Є.В. Охотського – «працівники кадрових служб»; у О.В. Крушельницької – «стратегія кадрової політики». Отже, цілком очевидно існування зв'язку між змістом відповідних категорій. На переконання О.І. Турчінова, цей взаємозв'язок може бути пояснено через усвідомлення того, що управління персоналом є «механізмом реалізації кадрової політики суб'єкта управління» [26]. Вчений розкриває зміст управління персоналом через цілеспрямований управлінський вплив, за допомогою якого змінні кількісні та якісні характеристики персоналу набувають відповідності щодо динамічних завдань організації [26, с. 105]. Отже, маємо парадоксальне підґрунтя щодо кореляції змісту категорій кадрового менеджменту та управління персоналом, а саме:

по перше, управління є механізмом реалізації кадрової політики, на що ми звернули увагу вище, але сама кадрова політика є продуктом управління (слідство є джерелом для першооснови);

по-друге, виявляється, що кадрова політика, а відповідно і кадровий менеджмент, є більш масштабною за змістом категорією, що певно суперечить співвідношенню обсягів змісту таких категорій, як управління та менеджмент (традиційно категорія «менеджмент» є більш вузькою за своїм змістом ніж категорія «управління»);

по-третє, взаємне позиціонування таких організаційних підсистемами, як «кадри» та «персонал» створює додаткові складнощі у з'ясуванні змісту категорій «кадровий менеджмент» та «управління персоналом» (відсутність у межах наукової думки усталеного підходу

щодо тлумачення змісту категорій «персонал» та «кадри» в контексті їх діалектичної єдності).

Цілком очевидно, що поняття «управління персоналом» та «кадровий менеджмент» є близькими за своєю суттю. Разом із тим М.А. Коргова вважає, що термін «кадровий менеджмент» є більш вдалим щодо сфери управління людьми в організації, тому що він не лише «відображає одну з функцій суб'єктів управління або один із різновидів управлінської діяльності, а і зачіпає її головну сферу, яка є іманентно пов'язаною з усіма предметними галузями та специфічними видами менеджменту організації, наскрізну функцію суб'єктів організаційного управління» [13, с. 14]. Така позиція вченого пов'язана з тим, що кадровий менеджмент розглядається як:

– відносно самостійна, постійно діюча підсистема менеджменту організації, що знаходиться у тісному взаємозв'язку з іншими підсистемами;

– технологічне здійснення оперативних видів діяльності, яка забезпечує ефективне управління людьми відповідно до інтересів особистості, організації та суспільства;

– система кадрової роботи, що має відповідні цілі, задачі, принципи, методи та технології. Ця система має декілька рівнів, найважливішими серед яких вважають: методологічний – розробка концепцій, теорій, категоріального апарату, загальних принципів, цілей та задач кадрового менеджменту; методичний – розробка методів кадрового менеджменту; організаційний – розробка кадрових технологій;

– багатогранний процес цілеспрямованого впливу суб'єктів кадрової роботи на об'єкт із метою формування та розвитку персоналу, а також його ефективного використання.

Наведені визначення переконливо свідчать про те, що мова йдеться насамперед про менеджмент, а не управління. Питання взаємодії підсистем «кадри» та «персонал» поки залишимо поза увагою, хоча в контексті розглянутої проблематики їх зміст має першочергове значення. Отже, М.А. Коргова подає зміст кадрового менеджменту у площині оперативної діяльності або діяльності, яка тяжіє до тактичного рівня

управління. Можна погодитися зі змістом такого підходу, але лише за умови сприйняття кадрового менеджменту на рівні реалізації управлінського впливу суб'єкта управління на об'єкт, що дещо заперечує змісту наведеної вище тези, що управління персоналом є «механізмом реалізації кадрової політики суб'єкта управління». Тобто маємо зворотну ієрархію понять, а саме: кадровий менеджмент є механізмом реалізації стратегії організаційного управління. У цьому випадку не зовсім зрозуміло, чому в контексті визначення значущості сфери управління людьми в організації М.А. Коргова надає перевагу кадровому менеджменту, а не управлінню персоналом. Тут необхідно згадати відомий вислів П. Друкера, який визначив сутність менеджменту у вигляді вміння підніматися по драбині успіху, в той час як керівництво (у нашому випадку – управління) – це вміння визначити, чи до тієї стіни цю драбину приставлено. В контексті змісту цієї тези можемо зазначити, що менеджмент є більш тактичною категорією, а управління є категорією стратегічного рівня. Виникає запитання, чи може категорія тактичного рівня (у нашому випадку це кадровий менеджмент) бути змістовно глибшою, ніж категорія стратегічного рівня (у нашому випадку це категорія управління персоналом). Поки залишимо це питання без відповіді.

Для подальшого з'ясування компетенції кадрового менеджменту та управління персоналом вважаємо за потрібне визначити різницю, яка існує між змістом понять «кадри» та «персонал», а також «менеджмент» та «управління». Зміст двох останніх категорій, з огляду на їх фундаментальну значущість, для розуміння компетенціональної сфери кадрового менеджменту ми з'ясуємо у межах окремої теми.

5.2. Основні підходи до визначення змісту категорій «персонал» та «кадри»

Найбільш типові підходи до тлумачення змісту категорії «персонал» та «кадри» подано у табл. 5.1 та 5.2 відповідно.

Таблиця 5.1. Визначення змісту категорії «персонал» в контексті поглядів вчених-економістів

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	В.Г. Андрійчук	персонал утворюється сукупністю працівників, які є фізично розвинутими, володіють знаннями та практичними навичками, необхідними для управління виробництвом, для якісного та своєчасного виконання передбачених технологією робіт [1, с. 218]
2	Г.Г. Воробйов	персонал – це сукупність працюючих, кожен з яких розглядається як особистість, де колективізму і індивідуалізму надається однаково важливе значення. Можемо спостерігати тенденцію щодо перейменування відділів кадрів на служби персоналу [5, с. 109].
3	О.І. Волков, В.К. Скляренко	персонал – це весь особовий склад працюючих за наймом постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих працівників [4]
4	Горбонос Ф.В.	персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну фахову підготовку, мають досвід і навички практичної діяльності. До складу персоналу входять працівники основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, тобто всіх, хто зайнятий безпосередньо у виробництві або обслуговує його. Сюди також можна віднести працівників структур, безпосередньо не пов’язаних із процесами виробництва, зокрема працівників житлово-комунального господарства, дитячих садків, закладів охорони здоров’я та культури. До його складу можуть бути введені й інші працездатні особи на підставі тимчасового трудового договору. Весь персонал, згідно з характером функцій, які виконуються, поділяється на категорії: керівники, спеціалісти, службовці та робітники [8]
5	В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук	персонал підприємства розуміється як сукупність найнятих працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві відповідно до штатного розкладу, а також працюючі власники організації, які одержують на підприємстві (фірмі) заробітну плату [7]
6	В.С. Марцин	персонал підприємства розуміють як сукупність осіб, що працюють на певному підприємстві і вкладають свою працю, фізичні та розумові здібності, знання і навички у господарсько-фінансову та іншу діяльність підприємства та беруть участь у реалізації статутних завдань організації (закупівля і реалізація товару, виробництво продукції, надання послуг тощо) [16]

Закінчення табл. 5.1

1	2	3
7	О.В. Крушельницька Д.П. Мельничук	термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, тому що визначає особовий склад організації, який працює за наймом 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 і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [15]
8	Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш	персонал – це особовий склад працюючих за наймом постійних і тимчасових кваліфікованих і некваліфікованих працівників [19]
9	А.Я. Кібанов, Л.В. Івановська	персонал (від лат. personalis – особовий) – це особовий склад організацій, до складу якого включають всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників. Основними ознаками персоналу є: наявність його трудових відносин із роботодавцем, які оформляються трудовим договором (працюючі власники і співвласники організації включаються до складу персоналу, якщо вони крім належної їм частини доходів отримують відповідну оплату за те, що беруть безпосередню участь у діяльності організації; володіння певними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією, знаннями та ін.), що обумовлюють сферу компетенції працівника та ієрархічний рівень його посади (керівник, фахівець, технічний виконавець, обслуговуючий персонал тощо); цільова спрямованість діяльності персоналу, тобто існування зв’язків між цілями організації та діяльністю окремого працівника [25, с. 56]
10	Т.Л. Смірнова	персонал підприємства розуміють як сукупність людей, об’єднаних системою професійно-посадових позицій для виконання основної мети організації. Персонал організації є соціальним компонентом загальної структури, тобто це люди, які забезпечують процес виробництва. Персонал як єдина підсистема являє собою трудовий колектив підприємства з такими ознаками: наявність загальної організаційної мети, вертикальної і горизонтальної спеціалізації [23, с. 119]

Таблиця 5.2 – Визначення змісту категорії «кадри» в контексті поглядів вчених-економістів

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	О.В. Арлашкіна	аналіз походження та розвитку поняття «кадри» і схожих із ним термінів свідчать, що кадри є сукупністю фахівців і управлінців, які наділені особливими соціальними властивостями (освітою, кваліфікацією, компетенцією). Поняття «кадри» є родовим щодо інших термінів. Кадри, на відміну від понять «персонал» або «ресурси», являють собою всю сукупність (або окремі групи) соціалізованих індивідів організації, що володіють певними соціальними характеристиками [2]
2	О.І. Волков, В.К. Скляренко	кадри підприємства слід розуміти як сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, що зайняті на підприємстві та входять до його облікового складу. Обліку підлягають усі працівники, які були прийняті для здійснення трудової діяльності (незалежно чи є така діяльність основною або неосновною) у межах штатної структури організації. Кадри підприємства розуміють як основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства або організації [4]
3	В.І. Гринчуцький Е.Т. Карапетян Б.В. Погріщук	кадрами розуміють як основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства. Поняття «персонал» більш змістовне, воно включає весь особовий склад тих, хто працює на підприємстві, а саме: працівників облікового складу; осіб, прийнятих на роботу за сумісництвом з інших підприємств; осіб, які виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру [7]
4	Т.В. Іванкіна, Є.В. Магницька, О.С. Пашков	кадри – це соціально-економічна категорія, що характеризує людські ресурси підприємства, регіону, країни. На відміну від трудових ресурсів, які об’єднують все працездатне населення країни (як зайнятих, так і потенційних працівників), поняття «кадри» включає в себе постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, що перебувають у трудових відносинах із різними організаціями [11]
5	Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш	кадри підприємства – це основний (штатний), як правило, кваліфікований склад працівників [19]
6	Е.І. Цибульська	кадри – це постійний склад працівників, вони підрозділяються на дві великі групи: управлінські кадри й робочі кадри [28, с. 145]

Закінчення табл. 5.2

1	2	3
7	Ю.М. Котельникова	кадри − основна одиниця організаційно-економічного механізму підприємства; працівники підприємства зі складним комплексом економічних, соціальних, психологічних якостей, а також професійно-кваліфікаційними, статевими, віковими та іншими характеристиками [14, с. 332]
8	В.В. Кафідов	кадри – це люди, які перебувають у штаті організації і беруть участь в її діяльності на основі трудових відносин. Пітер Друкер звернув увагу на те, що «більшість людей, працюючих на організацію, дійсно є працівниками цієї організації. Але при цьому достатньо велика (і постійно зростає) кількість працівників, які здійснюють трудову діяльність в організації (на організацію), не є працівниками відповідної організації. Вони можуть працювати на умовах контракту, тобто мати статус «тимчасового працівника» або «працівника, найнятого на умовах часткової зайнятості». Набуває поширення практика найму співробітників за договором на умовах виплати гонорару або за контрактом. Як правило, на таких умовах працюють найбільш досвідчені, обізнані, а тому і найбільш конкурентоспроможні спеціалісти [12, с. 17–18]
9	О.В. Крушельницька Д.П. Мельничук	кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих – спеціалістами або працівниками високої кваліфікації і стажем роботи на даному підприємстві [15]
10	Храмов В.О. Бовтрук А.П.	кадри виробництва – працівники, які зайняті безпосередньо у виробничому процесі на основних робочих місцях, і обслуговуючий персонал. Згідно з класифікацією виокремлюють основних працівників, допоміжних, молодший обслуговуючий персонал, учнів, працівників охорони [27]

Автори, наукові погляди яких щодо змісту категорій «персонал» та «кадри» були наведені нами у табл. 5.1 та табл. 5.2, чітко розмежовують категоріальні особливості відповідних дефініцій. Разом із тим, у межах наукової думки існують і такі наукові точки зору, які не достатньо чітко визначають відмінності змісту категорії «персонал» від змісту категорії «кадри», тобто відбувається своєрідне ототожнення відповідних

категоріальних концептів. Наприклад, О.О. Гетьман тлумачить зміст категорії «персонал», одночасно адресуючи його і до таких категорій, як «кадри» та «трудовий колектив». На думку вченого, «персонал підприємства (кадри, трудовий колектив) – це сукупність працівників, що входять до його облікового складу» [6, с. 120]. У наведеному визначенні міститься теза щодо входження персоналу до «облікового складу» організації, що у контексті змісту табл. 5.2 наочно демонструє наукову позицію автора щодо тотожності відповідних категорій. Майже ідентичне до наведеного вище визначення надає Т.В. Яркіна, яка також наводить одне визначення відразу для трьох категорій, а саме для персоналу, кадрів та трудового колективу [30]. Схоже ототожнення змісту відповідних категорій можемо зустріти і у Р.В. Весніна, який у межах одного визначення також поєднує зміст двох категорій: «персонал, або кадри – це основний штатний склад працівників організації (за винятком керівництва), який виконує різні виробничо-господарські функції. Штатний склад характеризується насамперед чисельністю, структурою, професійною придатністю та компетентністю, що розглядаються як у статиці, так і в динаміці стану організації» [3]. Певне ототожнення змісту може мати місце, але це може бути обумовлено не стільки ідентичністю понять, скільки певною синонімічністю визначень щодо конкретного об’єкта. Наприклад, один і той самий об’єкт може одночасно позиціонувати як у межах персоналу, так і у площині кадрів. На синонімічність відповідних категорій звернули увагу А.В. Шегда [29] та Е.В. Маслов [18].

5.3. Кореляції змісту категорій «персонал» та «кадри»

Спробуємо сформулювати власну позицію щодо кореляції змісту категорії «персонал» та «кадри».

По-перше, вище було зазначено, що категорії «персонал» та «кадри» можуть бути синонімічні за змістом (пов’язано з позиціонуванням об’єкта у межах тієї чи іншої організаційної підсистеми), але не є тотожними. Різниця між відповідними поняттями вдало розкривається на прикладі організації, яка використовує той чи інший різновид аутсорсингу.

Аутсорсинг (від англ. outsourcing), як правило, розуміють як різновид кооперування, передачу окремих функцій організації (наприклад, бухгалтерський облік, рекламна діяльність, транспортне обслуговування тощо (для організацій, для яких відповідні різновиди діяльності не є основними)) зовнішнім виконавцям. Таких виконавців називають аутсорсерами або субпідрядниками. Тобто організація відмовляється від виконання непрофільних видів діяльності, перекладаючи окремі функції за ними на організацію-субпідрядника. Отже, аутсорсинг – це інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності, який передбачає укладання контракту між замовником і постачальником (аутсорсером) з метою виконання останнім як основних, так і другорядних бізнес-функцій замовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію й оптимізацію підприємницької діяльності і, за необхідності, залучення тимчасового персоналу [21]. У межах наукової літератури проблематика аутсорсингу, в контексті тимчасового залучення до процесу реалізації організаційних функцій висококваліфікованих спеціалістів може бути подана через лізинг персоналу або так званий аутстафінг. Аутстафінг полягає у найманні працівників без оформлення з ними юридичних відносин. Його поділяють на: лізинг персоналу, за якого потрібний замовникові персонал перебуває у штаті підприємства-провайдера (наприклад, кадрового агентства) і в разі необхідності замовник залучає певного співробітника або групу фахівців до виконання конкретних бізнес-функцій; підбір тимчасового персоналу, суть якого полягає у тому, що кадрове агентство на прохання замовника залучає необхідного працівника, укладає з ним трудовий договір і направляє на роботу до останнього; виведення персоналу за штат – у цьому разі підприємство звільняє частину свого персоналу, а провайдер наймає їх на роботу. Таким чином, підприємство не втрачає своїх співробітників, залишаючись для них роботодавцем [10, с. 89]. Отже, використовуючи потенціал аутстафінгу як альтернативу до традиційного найму персоналу, організація може підвищити власну конкурентоспроможність за рахунок зменшення витрат на персонал та залучення до виконання організаційної діяльності найбільш досвідчених

фахівців, а також за рахунок оптимізації власної організаційної структури. Фактично замовник перекладає кадрові ризики, а також витрати, пов'язані з розвитком персоналу, на аутсорсера (провайдера).

Згідно з наведеним вище можемо констатувати, що категорія «кадри» та «персонал» не є тотожними, хоча і мають спільну сферу змістовного навантаження. Наприклад, будь-який фахівець організації, що перебуває у її штаті (уклав трудову угоду), може бути розглянутий як у межах компетенції категорії «кадри», так і у межах категорії «персонал» (кожен, хто може бути розглянутий у контексті кадрового аспекту, одночасно може бути розглянутий і у межах підсистеми персоналу організації). Разом із тим не кожен представник підсистеми персоналу може бути віднесений до кадрової підсистеми організації.

По-друге відповідно до табл. 5.1 та табл. 5.2, ми не можемо погодитись із думкою М.А. Коргової щодо більшої значущості терміна «кадровий менеджмент» у контексті впливу його змісту на сферу управління людьми в організації. Крім того, викликає деякий сумнів наукова позиція О.В. Арлашкіної щодо визначальної «родової» функції поняття «кадри» до змісту інших категорій відповідного змістовного навантаження. Цілком ймовірно, що наведені вище вчені лише намагалися підкреслити важливість саме кадрового аспекту порівняно з компетенціональною сферою категорії «персонал» для організаційного розвитку. У цьому сенсі ми не лише підтримуємо точку зору вчених, а і наполягаємо на тому, що кадри є основою для розбудови стратегії розвитку організації та структуроутворюючим елементом для формування підсистеми «персонал». Ця теза набуває не абиякої значущості в контексті розуміння організації як відкритої соціальної системи, тобто структурні елементи (підсистеми) організації перебувають у тісному взаємозв'язку з елементами (підсистемами) зовнішнього середовища та можуть бути розглянуті і як його структурні елементи. Використання аутстафінгу як технології забезпечення організації трудовими ресурсами, не зважаючи на всю свою позитивну роль у розвитку організації, може обумовити так зване розмивання організаційної культури, що певно позначиться на можливості організації ефективно конкурувати у межах зовнішнього

середовища. Персонал, залучений до організаційної діяльності на умовах лізингу, не є стійким до негативних впливів зовнішнього середовища та не готовий протистояти тимчасовій зміні ринкової кон'юнктури у разі її несприятливої конфігурації щодо конкретної організації, тобто такий персонал не є лояльним до організації. Саме в аспекті лояльності до організації та стійкості до несприятливих змін зовнішнього середовища ми можемо розглянути «родову» функцію поняття «кадри» щодо поняття «персонал», оскільки саме кадри утворюють так зване організаційне ядро.

Організаційне ядро ми розуміємо як стійку та авторитетну частину персоналу організації, що є носієм професіоналізму, організаційної культури, організаційної моралі. Організаційне ядро є системоформуючим та інтегруючим чинником організації [22]. Цілком очевидно, що персонал, наприклад, залучений на принципах аутстафінгу, може бути розглянутий у вигляді «авторитетної частини організації» та «носія професіоналізму», але не може виступати як системоутворюючий елемент організації. Крім того, такий персонал, скоріше за все, не буде нести зобов'язання щодо організаційної культури та організаційної моралі. В контексті наведеного прикладу саме кадри стають основою для розбудови стратегії організаційного розвитку. Повертаючись до наведеної вище тези П. Друкера щодо змісту менеджменту та управління, а також висновку про стратегічний рівень останнього, можемо констатувати, що акцент у функціонуванні кадрової підсистеми організації повинен бути змінений з тактичного рівня на стратегічний, а відповідно мова повинна йти не стільки про «кадровий менеджмент», скільки про «управління кадрами». Відповідно акцент управління персоналом може бути зміщено з «управління персоналом» на «менеджмент персоналу». Викладена точка зору не є принципово новою для наукової думки, оскільки проблематика управління кадрами набула свого потужного розвитку ще у середині XX століття.

По-третє, відмінність кадрової роботи від роботи з персоналом може бути розглянута в контексті поглядів Г.Г. Воробйова, який під час формулювання змісту категорії «персонал» звернув увагу на особистість та її індивідуальність [5, с. 109]. Цікаво, що вчений, у контексті

функціонування основних підсистем організації надає однаково важливого значення як колективізму, так і індивідуалізму, що достатньо переконливо свідчить про превалювання гуманістичного аспекту у межах категорії «персонал». Потрібно згадати, що свого часу фундатор школи наукової організації праці та менеджменту Ф. Тейлор у контексті розвитку філософії співробітництва між суб'єктами та об'єктами управління звернув увагу не лише на соціальні, а і на духовні аспекти відповідних взаємовідносин. На думку Ф. Тейлора, сутність наукового управління підприємствами повинна зводитись до повної духовної перебудови працівників, незалежно від сфери їх професійної діяльності, як до службових обов'язків, так і до членів трудового колективу, а також до суб'єктів управлінської діяльності. Крім того, наукове управління, на переконання вченого, повинно передбачати відповідну духовну перебудову самих суб'єктів управління (майстрів, керівників підприємства та його власників), в основу якого покладено розуміння місця та ролі кожного члена організації та його повсякденних професійних завдань та життєвих проблем. Без цієї повної духовної перебудови обох сторін наукове управління підприємством втрачає не лише свою ефективність, а і будь-який сенс. Ми повинні змінити протистояння та конфронтацію між суб'єктами та об'єктами управління на сердечне та братерське співробітництво [17, с. 18]. Ця теза, крім свого основного навантаження, може свідчити, хоча і опосередковано, про коректність нашого припущення щодо класифікації управлінських впливів за напрямом менеджменту персоналу та управління кадрами, адже навіть назва монографії Ф. Тейлора, сформульована у вигляді «Принципи наукового менеджменту», тобто компетенціональна сфера менеджменту стосується «духовності» та «сердечного та братерського співробітництва», а сфера компетенції управління ґрунтується на засадах безособистісної взаємодії суб'єктів та об'єктів управління. Тут, за аналогією взаємного позиціонування категорій «персонал» та «кадри», потрібно розуміти, що будь-який менеджмент, як правило, може бути розглянутий у контексті управління, в той час як процес управління є менеджментом лише за умови певного абстрагування.

По-четверте, за результатами аналізу змісту табл. 5.1 та табл. 5.2 можемо констатувати, що категорія «кадри» є більш вузькою за критерієм кола охоплення працівників організації ніж категорія «персонал». Щодо критерію якості трудового потенціалу, носієм якого є представники тієї чи іншої класифікаційної групи, то відповідне розмежування осіб на «кадри» та «персонал» не є однозначним та таким, що не викликає сумнівів. З одного боку, ми розуміємо, що до категорії «кадри» відносять, як правило, тих осіб, які не лише включені до облікового складу організації (відповідна організація є основним місцем роботи для конкретної особистості), а і мають високий рівень кваліфікації та професіоналізму. Виникає питання, чи можемо ми віднести до категорії «кадри» тих осіб, які здійснюють трудову діяльність в організації на постійній основі, але на умовах неповного робочого тижня? З іншого боку, особовий склад, залучений до трудової діяльності у межах організації на принципах аутстафінгу, теж має високий професійний рівень, можливо навіть вищий за відповідний рівень штатних співробітників організації, а отже, за критерієм якості трудового потенціалу може бути віднесений до категорії «кадри». На важливість критерію якості, в контексті змісту категорії «кадри» звернув увагу С.Ф. Покропивний, який за результатами аналізу наукових традицій сприйняття категорії «кадри» констатував, що «термін «кадри» в зарубіжній та національній системах достатньо часто ототожнюється лише з частиною працівників із фахівцями або з тими, хто має достатньо високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи на конкретному підприємстві» [9, с. 74]. Цікаво, що вчений тлумачить персонал підприємства через сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної роботи. Ми не можемо погодитись із наведеною вище точкою зору, тому що, на нашу думку, висококваліфікований фахівець, який здійснює трудову діяльність в організації на постійній основі (є штатним працівником), хоча і не має досвіду роботи на конкретному підприємстві, також може бути віднесений до кадрової підсистеми організації. Скоріше тут мова повинна йти про входження або не входження такого працівника

до кадрового ядра відповідної організації, хоча і у цьому випадку наведене питання не втрачає свого сенсу. Крім того, С.Ф. Покропивний у тлумаченні змісту категорії «персонал» звертає увагу на той факт, що до персоналу організації можна віднести лише постійних працівників, а отже, особа, яка залучена до виконання функцій на принципах так званого кадрового лізингу або на умовах сумісництва, не входить до відповідної групи осіб, тобто не є персоналом. Така позиція вченого дещо суперечить змісту більшості з визначень категорії «персонал», які були наведені у межах табл. 5.1.

По-п'яте, опосередкованим свідченням принципової різниці між категоріями «кадри» та «персонал» може бути зміст програмних та нормативно-правових документів. Наприклад, Національна стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки, яка була затверджена Указом Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р., передбачає забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою [24]. Законодавець звертає увагу не на персонал, а на «кваліфіковані кадри», що корелюється з традиційним уявленням про високий професійний та кваліфікаційний рівень відповідної категорії осіб. Крім того, необхідно звернути увагу на рівень формування та реалізації стратегії державної кадрової політики. Цілком очевидно, що по відношенню до організації це рівень зовнішнього середовища (макрорівень), а отже, можемо припустити, що кадровий аспект є більш змістовним. Така точка зору достатньо вдало поєднується з розглянутою вище науковою позицією М.А. Коргової (більша значущість терміна «кадровий менеджмент» щодо впливу його змісту на сферу управління людьми в організації) і з точкою зору О.В. Арлашкіної, яка визначила «кадри» на рівні всієї сукупності (або окремих груп) соціалізованих індивідів організації, що володіють певними соціальними характеристиками [2]. Крім того, застосування на державному рівні саме кадрової політики, а не політики щодо персоналу, свідчить про своєрідне дистанціювання кадрового аспекту від особистості (деперсоналізація), що

певним чином корелюється з переконаннями Г.Г. Воробйова, який звернув увагу на той факт, що у межах підсистеми персоналу організації її члени розглядаються як особистості [5, с. 109]. Тут ми можемо сформулювати дискусійну тезу щодо можливості подання змісту категорії «кадри» через зміст категорії «персонал» за умови знеособлення представників із сукупності останньої. Потрібно зазначити, що на макрорівні категорія «персонал» втрачає свій зміст на користь категорії «кадри», це пов'язано з тим, що адміністративно-правові методи державного управління спрямовані не на конкретний (визначений) об'єкт управління, а на галузь, групу населення, суспільні відносини тощо в цілому, а отже звернення уваги на персонал не лише не уявляється можливим, а і суперечить змісту основних принципів законотворення.

Контрольні запитання

1. Що Ви розумієте під управлінням персоналом? Порівняйте своє бачення змісту категорії «управління персоналом» зі змістом визначень, які були надані вченими-економістами.

2. В чому полягає парадокс кореляції змісту таких категорій, як «кадровий менеджмент» та «управління персоналом»? Надайте визначення кожної з категорій.

3. Розкрийте зміст таких категорій, як «кадри» та «персонал». В чому зміст цих категорій збігається, а в чому має принципову відмінність? Наведіть конкретні приклади, коли працююча людина може бути віднесена до персоналу організації, а коли до її кадрового складу.

4. Що необхідно розуміти під аутсорсингом персоналу? Наведіть конкретний приклад аутсорсингу персоналу та визначте переваги і недоліки його використання в організаціях різного типу (різновиди організацій за розміром; за формою власності; за напрямом діяльності тощо).

5. Які різновиди аутстафінгу ви знаєте?

ТЕМА 6. ДІАЛЕКТИКА ЗВ’ЯЗКУ ЗМІСТУ КАТЕГОРІЙ «УПРАВЛІННЯ» ТА «МЕНЕДЖМЕНТ»

Мета: з’ясувати напрями кореляції змісту категорії «управління» зі змістом категорії «менеджмент» та досягти розуміння діалектики їх зв’язку.

План

6.1. Основні підходи до визначення змісту категорій «управління» та «менеджмент»

Зміст: наведено підходи до тлумачення таких категорій, як «управління» та «менеджмент» та розглянуто напрями концептуалізації їх змісту; визначено принципову різницю між управлінням та менеджментом.

6.2. Кореляції змісту категорії «управління» та «менеджмент»

Зміст: сформульовано висновки щодо відмінностей та тотожності понять «управління» та «менеджмент».

Список літератури

1. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: учебник / Г.В. Атаманчук. – М .: Изд-во «Омега-Л», 2010. – 525 с.

2. Баєва О.Є. Менеджмент у галузі охорони здоров’я: навч. посіб. / О.В. Баєва. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 640 с.

3. Гвишиани Д.М. Организация и управление / Д.М. Гвишиани // Избранные труды по философии, социологии и системному анализу; под. ред. Ю.С. Попкова, В.Н. Садовского. – М. : Канон, 2007. – 672 с.

4. Гелей С.Д. Політологія: навч. посіб. / С.Д. Гелей, С.М. Рутар. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 466 с.

5. Гречикова И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Гречикова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.

6. Дафт Р. Менеджмент: учебник / Р. Дафт; пер. с англ; под ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2009. – 864 с.

7. Державне управління і менеджмент: навч. посіб. у таблицях і схемах / Г.С. Одінцова, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов та ін.; за заг. ред. Г.С. Одінцової. – Х. : ХарРІ УАДУ, 2002. – 492 с.

8. Драчева Е.Л. Менеджмент: учеб. пособ. для студ. учреждений сред. проф. образования / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – М. : Изд. центр «Академия», 2002. – 288 с.

9. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века / Питер Друкер; пер. с англ. Н. Макаровой. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.

10. Колпаков В.К. Адміністративне право України: підручник / В.К. Колпаков, О.В. Кузьменко. – К. : Юрінком Інтер, 2003. – 544 с.

11. Комарницький І.Ф. Економічна теорія / І.Ф. Комарницький. – Чернівці: [б.в.], 2006. – 334 с.

12. Кремень В.Г. Україна: шлях до себе: проблеми суспільної трансформації: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.Г. Кремень, В.М. Ткаченко. – К .: Вид. центр «ДрУк», 1998. – 446 с.

13. Мельтюхова Н.М. Управління / Н.М. Мельтюхова // Енциклопедичний словник з державного управління; уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – С. 722.

14. Шаров Ю.П. Менеджмент / Шаров Ю.П. Кравцова Т.В. // Енциклопедичний словник з державного управління; уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – С. 383.

15. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.

16. Приживара С.В. Управління як специфічний вид діяльності [Електронний ресурс] / С.В. Приживара // Державне будівництво. – 2012. – № 1. – Режим доступу: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/1/07.pdf

17. Роббинз С.П. Менеджмент / С.П. Роббинз, М. Коултер.; пер. с англ. О.В. Медведь. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2007. – 1056 с.

18. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

19. Словарь-справочник менеджера / под. ред. М.Г. Лапусты. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 412 с.

20. Философский эциклопедический словарь / гл. ред. Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев. – М. : Советская эциклопедия, 1983. – 836 с.

6.1. Основні підходи до визначення змісту категорій «управління» та «менеджмент»

Беручи до уваги той факт, що категорія «управління» та категорія «менеджмент» не є предметом нашої безпосередньої уваги, вважаємо за можливе обмежитись лише наведенням визначень цих складних та багатогранних категорій у тому обсязі, якого буде достатньо для розуміння відмінності їх змісту однієї від іншої. В табл. 6.1 подано деякі з визначень змісту категорії «управління».

Таблиця 6.1. Визначення змісту категорії «управління»

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	Д.М. Гвішиані	управління – це організація цілеспрямованих дій. Серед ознак, властивих управлінню, виділяють: наявність системи; причинний зв’язок елементів у системі; наявність підсистем (керуючої та керованої); динамічний характер системи; наявність параметра, що управляє; підсилювальна здатність системи; зберігання,

Продовження табл. 6.1

1	2	3
		передача і перетворення інформації; зворотний зв’язок; спрямованість, антиентропійність управління [3, с. 24]
2	Г.В. Атаманчук	управління у буквальному сенсі цього поняття починається тоді, коли у будь-яких взаємозв’язках, відносинах, явищах, процесах, є присутнім свідомий початок, інтерес та знання, мета та воля, енергія та дії людини. Управління є процесом і продуктом свідомості та волі людей, найважливішим напрямом дії їх розуму. Управління здійснюється в системах «людина-техніка», «людина-технологія», «людина-природа», «людина – техніка (технологія) – природа» тощо, але здійснюється саме тому, що в них як первинний, «управляючий» компонент виступає людина [1, с. 18, 19, 21]
3	О.В. Баєва	управління – це загальна функція складних організованих систем, спрямована на досягнення належного стану в самій системі та в навколишньому середовищі [2, с. 10]
4	Гелей С.Д.	управління – це вид суспільної діяльності, яка передбачає систему скоординованих дій суб’єкта на об’єкт для виконання певних організаційних завдань. Суб’єктами управління є керівники вищої, середньої та нижчої ланок, елітні групи й організації, а об’єктами управління – окремі особи, групи, організації, інститути, процеси [4, с. 100]
5	О.Л. Драчова, Л.І. Юліков	управління – це регулювання процесів вкладення і обробки ресурсів, виробництва та реалізації продукції [8, с. 65]
6	М.Г. Лапуста	у загальному розумінні «управління» визначається насамперед як елемент, функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програм і цілей [19]
7	В.К. Колпаков, О.В. Кузьменко	в узагальненому вигляді управління – це діяльність суб’єкта, яка має прояв у цілеспрямованому, організуючому впливі на об’єкт управління та яка здійснюється з метою приведення його у бажаний для суб’єкта стан. До основних компонентів управлінської системи належать: 1) суб’єкт управління, тобто той, хто виконує функції управління і впливає на об’єкт із метою переведення його у новий стан; 2) об’єкт управління, тобто те, на що спрямовано управлінський вплив суб’єкта, що функціонує під цим впливом; 3) управлінський вплив, тобто комплекс

Закінчення табл. 6.1

1	2	3
		цілеспрямованих і організуючих команд, заходів, прийомів, методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об’єкт і досягаються реальні зміни у ньому; 4) зворотні зв’язки, тобто інформація для суб’єкта щодо результативності управлінського впливу та змін в об’єкті [10, с. 9]
8	Н.М. Мельтюхова	управління – функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує реалізацію мети і підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів [13]
9	Філософський енциклопедичний словник	управління – це елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, цілі діяльності [20, с. 704]
10	Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш	у найширшому розумінні поняття «управління» – це цілеспрямований вплив суб’єкта на об’єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів із використанням особливої технології для досягнення поставленої мети. Управління в широкому розумінні – це загальна система відносин і явищ управління в природі та суспільстві, у вузькому – це технологічна організація об’єкта управління. Тоді як менеджмент у широкому розумінні – загальні принципи соціального управління; влада і мистецтво управління людьми; у вузькому – управління виробництвом, діяльністю з організації досягнення поставленої мети. Всі складові управління на підприємстві є взаємопов’язаними і взаємообумовленими, але все ж відносно самостійними. Для здійснення успішної управлінської діяльності суб’єктові необхідне володіння технічними, фаховими, організаційно-управлінськими, а також педагогічними знаннями, в тому числі й психолого-соціологічними [15, с. 11]

Наведені визначення не вичерпують всієї безлічі підходів до тлумачення категорії «управління», а лише зосереджують на основних, концептуальних положеннях її змісту. Наприклад, колектив авторів на чолі з Г.С. Одінцовою наводить 20 визначень відповідної категорії, які класифікує за такими основними групами: загальна, функціональна, процесуальна та суб’єктно-об’єктна [7, с. 8–9]. У контексті предмета

нашої уваги значущою є позиція саме цього наукового колективу щодо змісту категорії «менеджмент». Вчені класифікують визначення цієї категорії за такими підходами до її трактувань: багатоаспектний, цільовий, функціонально-цільовий, процесуально-цільовий, процесуально-ресурсний, процесуально-результативний. Нажаль, за результатами наведеної класифікації та визначень автори не сформулювали власну точку зору щодо відмінності управління від менеджменту. З’ясування змісту поняття передбачає визначення найбільш характерних ознак (особливостей) явища, процесу, феномену, предмета тощо. Саме індивідуальні характеристики об’єкта надають можливість зрозуміти його унікальний зміст, а відповідно і визначити його відмінності від змісту схожих (синонімічних) категорій. На переконання С.В. Приживари, більшість з існуючих визначень терміна «управління» можна згрупувати на підставі виділення концептів у змісті відповідних тлумачень, а саме на підставі того, про що власне йдеться у конкретному судженні. Вчений формулює такі концепти (у визначеннях категорії «управління» йдеться про): організація (як різновид діяльності), керівництво, координація, дія, регулювання, діяльність, управління (як механізм) та управління (як сукупність функцій) [16]. Безумовно, кожна з наведених груп заслуговує на окрему увагу дослідників, але в контексті предмета нашої уваги, надання характеристики для кожної з групи визначень не дозволить з’ясувати відмінність управління від менеджменту, хоча і сприятиме її розумінню. В табл. 6.2 наведено деякі з визначень змісту категорії «менеджмент».

Таблиця 6.2. Визначення змісту категорії «менеджмент»

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	І.М. Гречикова	менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів з обов’язковим використанням економічних методів управління [5]

Продовження табл. 6.2

1	2	3
2	Р. Дафт	менеджмент – це ефективне і раціональне досягнення цілей організації за допомогою планування, організації, керівництва та контролю організаційних ресурсів [6, с. 30]
3	О.Л. Драчова, Л.І. Юліков	менеджмент (від англ. management – управління, організація) – система програмно-цільового управління, перспективного та поточного планування, організації виробництва і реалізації продукції. Менеджмент – це комплекс взаємопов'язаних дій: організація і управління (виробництвом і колективом); постановка і коректування завдань; розробка етапів роботи; прийняття рішень; налагодження комунікацій (методів і форм передачі інформації); регулювання процесів; збір і обробка інформації; аналіз інформації, підведення підсумків роботи [8, с. 4]
4	П. Друкер	менеджмент – це спеціальний інструмент, особлива функція, специфічний апарат, який забезпечує організації можливості у досягненні необхідних результатів, яких установа досягає у зовнішньому середовищі. Менеджмент повинен визначати, яких саме результатів необхідно досягти; менеджмент має мобілізовувати ресурси організації для досягнення мети. Менеджмент призначений для того, щоб будь-яка організація (комерційна, церква, університет або притулок для жінок, які стали жертвами насилля) мала можливість досягти запланованого результату у зовнішньому середовищі, за межами організації. До уваги менеджменту входить все, що будь-яким чином впливає на продуктивність та результативність діяльності організації [9, с. 56]
5	І.Ф. Комарницький	менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців із метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей організації. Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організації взаємодії, мотивації, контролю праці працівників організації для досягнення певних цілей. Існує понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент». В його основі лежить англійське дієслово «manage» – керувати, що походить від латинського «manua» – рука [11]
6	В.Г. Кремень, В.М. Ткаченко	менеджмент – це сукупність впливу на певних осіб та певні органи за допомогою особливих інструментів та методів з метою досягнення цілей організації [12, с. 325]

Продовження табл. 6.2

1	2	3
7	Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш	менеджмент визначається як інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та управляють ними шляхом постановки цілей та розробки засобів їх досягнення. Остаточною метою менеджменту є забезпечення прибутковості підприємства [15, с. 10]
8	Ю.П. Шаров, Т.В. Кравцова	менеджмент – професійне управління організацією в умовах ринкової конкурентної економіки, що передбачає постійне удосконалення діяльності організації на основі інноваційних підходів. Виокремлюють різні значення поняття «менеджмент»: вид діяльності з управління людьми в організації; область людського знання у сфері управління, спеціальна науково-практична дисципліна; група професіоналів в організації, що займаються реалізацією управлінських функцій; соціальний інститут, певна категорія людей, що займаються управлінням тощо [14]
9	С.П. Роббінз, М. Коултер	менеджмент – процес координування та об’єднання професійної діяльності інших людей так, щоб вона була ефективною і результативною. Менеджери виконують чітко визначені обов’язки або функції: планування, організація, керівництво та контроль [17, с. 35–36]
10	В.А. Рульєв	менеджмент – це управління в ринкових умовах, яке передбачає: орієнтацію підприємства на попит та вимоги ринку, запити конкретних споживачів і організацію виробництва тих видів продукції, які користуються попитом; прагнення до підвищення ефективності виробництва і досягнення оптимальних результатів з меншими витратами; господарську самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень тим особам, які несуть відповідальність за кінцеві результати діяльності організації та їх підрозділів; постійне коригування цілей і задач залежно від стану і вимог ринку; виявлення кінцевого результату діяльності організації визначається на ринку в процесі обміну; використання сучасної інформаційної бази і обчислювальної техніки для багатоваріантних розрахунків при прийнятті оптимальних рішень. Термін «менеджмент» застосовується лише до управління соціально-економічними процесами на рівні організації (підприємства, фірми), що діє в ринкових умовах.

Закінчення табл. 6.2

1	2	3
		Термін «менеджмент» не є повною мірою аналогом терміна «управління». Термін «управління» значно ширший і застосовується до різних видів людської діяльності (наприклад, управління автомобілем), сфер діяльності (управління живою і неживою природою, управління державою), органів управління (підрозділів управління в різних формах власності, підприємствах та їх об’єднаннях) [18, с. 9–10]

За результатами аналізу змісту понять «менеджмент» та «управління» спробуємо визначити концепт кожного з них. Результат концептуалізації змісту подано на рис. 6.1. Цілком очевидно, що наукова позиція авторів, які ототожнюють зміст відповідних категорій, є цілком обґрунтованою, адже концепти тлумачень визначень «управління» та «менеджмент» є схожими. Наприклад, ми можемо стверджувати, що менеджмент це і є управління. Таке твердження має наукове підґрунтя, тому що на переконання більшості дослідників «менеджмент» сприймається не лише як метод та процес управління (вплив однієї особи на іншу або групу осіб із метою спонукання до бажаних дій), а одночасно і як орган управління (наприклад, структурний підрозділ, який об’єднує менеджерів). Але ми не можемо погодитись із тим, що управління є менеджментом. Скоріше за все управління може виступати у вигляді менеджменту. Повертаючись до змісту рис. 6.1, звернемо увагу, що деякі з концептів визначення категорії «менеджмент» містять посилання на середовище, у межах якого відбувається керуючий вплив суб’єкта владних відносин на об’єкт, а саме – ринкові умови. Отже, менеджмент може мати прояв лише у ринкових умовах, в той час як процес управління не обмежується відповідними умовами (менеджмент персоналу; менеджмент людських ресурсів; менеджмент процесів тощо але управління у надзвичайних ситуаціях, державне управління, управління військами). Крім того, тлумачення змісту менеджменту не завжди апелюють до процесу формування цілі діяльності відповідної організації (групи осіб), що обумовлює зміщення уваги перш за все на «досягнення цілей» або на «виконання поставлених завдань».

Рис. 6.1. Концептуальний зміст категорій «управління» та «менеджмент»

Також потрібно зауважити, що менеджмент не ставить за мету збереження структури організації, а отже, рівень компетенції менеджменту більше тяжіє до тактичної ланки управлінської діяльності. Тут ми залишаємо по за увагою характеристику стратегічного менеджменту та його позиціонування щодо управління. Цікавим результатом аналізу змісту визначених концептів (див. рис. 6.1) можна вважати факт зв’язку менеджменту з таким видом діяльності, який передбачає ефективне використання наявних у розпорядженні ресурсів.

При розгляді концептів змісту категорії «управління» ми не визначили таку особливість, а отже, управління може бути як ефективним, так і не ефективним (навіть неефективне управління може бути виправдано в контексті визначеної мети та результатів її досягнення), в той час як у класичному розумінні змісту менеджменту (теоретичний аспект), він, як правило, є лише ефективним (безумовно, не практиці менеджмент може бути визнаний неефективним, але на відміну від управління цей факт не може бути виправданий). Ще однією особливістю, яка переконливо свідчить про існування принципової різниці між управлінням та менеджментом, є форма існування (прояву) суб’єкта спрямовувального (управлінського, керуючого) впливу. Наприклад, у менеджменті суб’єкт керуючого впливу може бути представлений виключно у вигляді соціального об’єкта (людини), в той час як управління може здійснюватись у тому числі і технічною системою за допомогою програмного забезпечення.

6.2. Кореляції змісту категорії «управління» та «менеджмент»

Відповідно до змісту табл. 6.1 та табл. 6.2, а також деяких із результатів наведеного вище аналізу, можемо сформулювати такі висновки щодо відмінностей та тотожності понять «управління» та «менеджмент».

1. Управління, на відміну від менеджменту, має більш різноманітну природу свого прояву, адже може мати прояв: у живій природі (управління біологічними явищами, системами та їх взаємодією – вивчається природничими науками); у неживій природі (управління

механізмами, технологічними процесами тощо – вивчається технічними науками); управління соціальними системами (управління людьми, групами людей, суспільством тощо – вивчається соціально-управлінськими науками). Отже, категорія «управління» охоплює значно більшу кількість об’єктів та явищ.

2. Управління, на відміну від менеджменту, може мати прояв як на мікрорівні (рівень організації), а також на рівні соціальних систем (макрорівень), а отже, ми можемо констатувати, що саме управління має більш вагомий статус у межах керуючого впливу суб’єкта управління. Більш значущий статус саме управлінської діяльності, навіть якщо ми ведемо мову лише у контексті соціального управління, може бути підтверджено і тим фактом, що серед об’єктів управління можуть бути не лише соціальні системи, властиві у тому числі і для менеджменту, хоча і за умови абстрагування від масштабів прояву феномену, а й економічні, освітянські, виробничі, духовні тощо сфери суспільного життя.

3. Управління, на відміну від менеджменту, є більш складним та багатогранним явищем, оскільки в його системі, у самому спрощеному вигляді можна виділити: механізми управління; структуру та ієрархію управління; суб’єкти та об’єкти управління; функції та процеси управління. Крім того, процес управління з огляду на масштаби свого прояву та різноманіття об’єктів керуючого впливу може бути поданий без прив’язання до особистості або групи осіб. Наприклад, на рівні держави мова йде про «державне управління», а не про «державний менеджмент». В той час як на рівні окремої установи (організації) ми можемо вести мову про так званий менеджмент у державних організаціях або про менеджмент надання послуг тощо. Таким чином, управління за напрямом свого прояву тяжіє більше до стратегічного рівня впливу керуючої системи на керовану ніж до тактичного.

4. Управління, на відміну від менеджменту, не приймає до уваги, хоча не можемо сказати, що і ігнорує, соціально-психологічні аспекти стану та розвитку керованої системи. Це пов’язано з тим, що стратегія, а саме у цьому контексті ми визначаємо площину компетенції управлінської діяльності відповідно до масштабів розгляду процесів,

явищ, об’єктів тощо та їх значущості щодо визначеної мети, не може врахувати окремо виділену підсистему організації або її елемент. Наприклад, ми, як правило, ведемо мову про управління військами, а не про менеджмент військ. Разом із тим на рівні структурного підрозділу організації, у тому числі і військової, ми вже звертаємо увагу на особистість та її можливості щодо виконання визначених завдань та досягнення мети (рівень професіоналізму, кваліфікації, соціально-психологічний стан, рівень фізичного та духовного здоров’я тощо), але це вже є тактичною ланкою відповідної ієрархії, а відповідно компетенція менеджменту набуває більш визначальної значущості.

5. Управління, на відміну від менеджменту, передбачає більш жорстку або безкомпромісну модель поведінки керуючої системи щодо керованої. Це пов’язано з тим, що управління – це цілеспрямований вплив суб’єкта управління на певний об’єкт з метою зміни його стану або поведінки. Таке формулювання змісту управлінської діяльності акцентує увагу на безапеляційності владних повноважень суб’єкта управління та наявності у нього прагнення та можливостей для підкорення волі об’єкта управління. Крім того, необхідно зазначити, що суб’єкти управління, як правило, здатні нести психологічну, а також функціональну й одноосібну відповідальність за результати своєї діяльності (бездіяльності). На рівні менеджменту така відповідальність може бути перекладена на команду що була залучена до виконання відповідних завдань, тому що саме у межах менеджменту як різновиду управлінської діяльності практика делегування повноважень, а відповідно і відповідальності, набуває неабиякого поширення.

6. Менеджмент у контексті своєї відносно вузької компетенції щодо різновидів об’єктів керуючого впливу (соціальні системи, групи людей, людина) може бути розглянутий як один із напрямів прояву процесу управління. Зміст менеджменту, як правило, розкривається через взаємодію (комунікацію) соціальних об’єктів (керівник – підлеглий; керівник – колектив структурного підрозділу). У цьому випадку менеджмент є способом (способи впливу суб’єкта управління на об’єкт досліджуються у межах наукової думки та пропонуються до використання

у вигляді порад, типових рішень тощо) та манерою спілкування (манера спілкування формується під впливом особистої культури людини та її соціального оточення) з людьми. Менеджмент, як і управління має у своїй основі формальну ієрархію, що бере участь у формуванні авторитету керівника та його іміджу.

7. Взаємодія соціальних об’єктів щодо їх місця та ролі в організаційній ієрархії на макрорівні (рівень організації) може бути подана через управління і через менеджмент. Наприклад, поширеними є словосполучення «менеджмент організацій» та «управління організацією». У цьому випадку зміст дій щодо впливу керуючого суб’єкта на керований об’єкт не залежно від обраного напряму чи то є менеджмент, чи то є управління може бути розглянутий у контексті таких основних функцій*:* планування, організація, мотивація і контроль. Отже, управління і менеджмент на рівні первинної структурної одиниці організації та за умови розгляду проблематики взаємодії соціальних об’єктів можуть бути ототожнені. Така тотожність не є безумовною, а отже, потребує на окреме обґрунтування залежно від типу організації та різновиду завдань, що стоять перед нею. Крім того, необхідно звернути увагу на стан зовнішнього середовища, залежно від конкретних проявів якого одні і ті самі керуючі впливи суб’єктів на об’єкт можуть набувати ознак як менеджменту, так і управління.

8. Менеджмент, на відміну від управління, в контексті кола своєї компетенції, як правило, не охоплює проблематику цілепокладання та зосереджується на питаннях ефективного використання ресурсів організації у межах запропонованої структури. Управління, маючи стратегічний рівень прояву, спрямоване на визначення цілей діяльності організації та формування (підтримання, збереження) її структури. Проблематика ефективності діяльності порівняно з її результативністю (факт досягнення визначених цілей) у межах управління не розглядається як пріоритетна. Ефективність діяльності організації, а відповідно і суб’єкта керуючого впливу в контексті управління є бажаною, в той час як у менеджменті, як правило, обов’язковою. Таким чином, управління може здійснюватись незалежно від стану зовнішнього середовища та

незалежно від вектора його розвитку, а менеджмент функціонує лише за умови достатнього рівня розвитку ринкових інститутів та інституцій.

Контрольні запитання

1. Наведіть визначення змісту категорії «управління». Які концептуальні ознаки відрізняють процес управлінської діяльності від менеджменту?

2. Наведіть визначення змісту категорії «менеджмент». Які концептуальні ознаки відрізняють менеджмент як різновид впливу суб’єкта управління на об’єкт управління від управління?

3. Порівняйте зміст управління та менеджменту в контексті діяльності суб’єкта управління. Наведіть концептуальні узагальнення за кожним із напрямів діяльності та порівняйте їх зміст.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Порівняльний аналіз технологій кадрового менеджменту: управління кадрами, управління персоналом, управління людськими ресурсами.

2. Концепція управління кадрами, еволюція розвитку підходів до управління кадрами.

3. Організація і структурування кадрових служб в Україні (з урахуванням досвіду країн, що мають сталий рівень розвитку ринкових інституцій).

4. Проблеми роботи кадрових служб в умовах загальносвітових глобалізаційних процесів.

5. Організаційний розвиток кадрових служб в умовах національного інституціонального середовища.

6. Системи кадрового менеджменту, що використовуються у США, Західній і Східній Європі, в Японії, у Китаї та можливості використання досвіду цих країн.

7. Стратегічне управління формуванням та використанням кадрового потенціалу організації.

8. Програмно-цільовий підхід щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

9. Психофізіологічні технології та їх використання в кадровому менеджменті.

10. Соціокультурні технології та їх використання в управлінні кадрами.

11. Тенденції розвитку центрів управління персоналом у країнах Західної Європи, США і Японії.

12. Соціально-економічні основи кадрового менеджменту в умовах сталого рівню розвитку ринкових інституцій.

13. Кадровий менеджмент як соціальна технологія.

14. Кадровий менеджмент: від управління персоналом до управління людськими ресурсами.

15. Місце та роль людини в моделі управління Ф. Тейлора.

16. Основні моделі кадрового менеджменту та їх загальна характеристика.

17. Місце і роль кадрового менеджменту в системі сучасних наук.

18. Методи, техніки і технології, що використовуються у кадровому менеджменті.

19. Особливості становлення і розвитку кадрового менеджменту в Україні.

20. Соціально-психологічні аспекти кадрового менеджменту.

21. Кадрова система організації: планування та формування персоналу.

22. Місце та роль розвитку персоналу в організаційній діяльності.

23. Управління кадрами організації та їх робочим часом.

24. Умови праці як елемент мотиваційної системи організації.

25. Атестація персоналу як кадрова технологія кадрового менеджменту: мета, порядок організації та проведення.

26. Система мотивації персоналу: особливості розбудови та функціонування.

27. Стратегія менеджменту персоналу організації та її розвиток.

28. Соціальне партнерство в організації та його вплив на ефективність діяльності компанії.

29. Ефективність менеджменту персоналу.

30. Проектування системи управління кадрами на різних етапах розвитку організаційної структури.

31. Формування цілей та задач управління кадрами як елемент організаційної діяльності.

32. Особливості управління кадрами в умовах надлишку (дефіциту) робочої сили на регіональному ринку праці.

33. Удосконалення організаційної структури підприємства як напрям кадрової роботи.

34. Зміст кадрової політики та основні етапи її формування і реалізації.

35. Система розвитку персоналу на різних етапах розвитку організаційної структури.

36. Визначення потреби в кадрах і підбір персоналу та його оцінювання.

37. Методи профорієнтації людини та адаптації персоналу в умовах надлишку (дефіциту) робочої сили на регіональному ринку праці.

38. Оцінка ефективності трудової діяльності суб'єктів управлінських відносин (керівників).

39. Оцінка ефективності трудової діяльності спеціалістів.

40. Стилі керівництва та їх вплив на ефективність функціонування і розвитку організації.

41. Місце та роль конфлікту в розвитку організації: причини виникнення та способи подолання.

42. Зміст програми професійного розвитку та навчання кадрів.

43. Управління трудовою кар'єрою членів організації.

44. Організація роботи з кадровим резервом: зміст та особливості формування.

45. Використання робочого часу керівника (спеціаліста) в умовах форс-мажорної ситуації.

46. Особливості мотивації праці суб'єктів (об'єктів) управлінської діяльності.

47. Місце та роль неформальних груп в організації та їх вплив на ефективність функціонування компанії.

48. Плинність кадрів: причини виникнення та методи попередження.

49. Принципи, складові та напрями кадрової політики організації.

50. Кадрове планування (стратегії, цілі, завдання і заходи).

ЗМІСТ

Вступ 3

Тема 1. Вступ до навчальної дисципліни «кадровий менеджмент» 9

1.1. Основні етапи розвитку кадрового менеджменту 11

1.2. Предмет, об’єкт та принципи кадрового менеджменту 15

1.3. Мета та основні завдання кадрового менеджменту 19

Тема 2. Кадрові ризики 26

2.1. Місце кадрових ризиків у межах загальної структури організаційних ризиків 29

2.2. Кадрові ризики: сутність явища та особливості класифікації 35

Тема 3. Управління системою «кадри» 42

3.1. Система управління кадрами: зміст та принципи розбудови 44

3.2. Управління кадровими ризиками 53

Тема 4. Система «кадри»: зміст та особливості функціонування 64

4.1. Місце кадрової підсистеми у межах внутрішнього та зовнішнього організаційного середовища 65

4.2. Зміст та структура кадрової підсистеми організації 74

Тема 5. Діалектика єдності та протиріч змісту категорії «персонал» та «кадри» у контексті конкретизації предмета кадрового менеджменту 83

5.1. Компетенціональна сфера кадрового менеджменту порівняно зі сферою управління персоналом 86

5.2. Основні підходи до визначення змісту категорій «персонал» та «кадри» 89

5.3. Кореляції змісту категорій «персонал» та «кадри» 94

Тема 6. Діалектика зв'язку змісту категорій «управління» та «менеджмент» 102

6.1. Основні підходи до визначення змісту категорій «управління» та «менеджмент» 104

6.2. Кореляції змісту категорії «управління» та «менеджмент» 112

Теми рефератів 117

Навчальне видання

МОРОЗ Володимир Михайлович

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА

Текст лекцій
для студентів спеціальності АДМ 8.18010018
«Адміністративний менеджмент»
У двох частинах

Частина 1
Кадрова система організації: зміст та особливості формування

Роботу до видання рекомендувала проф. Ігнатюк О.А.
Редактор М.П. Єфремова, О.В. Козюк

План 2014 р., поз. 155

Підписано до друку ____.2014 р. Формат 60x84 1/16. Папір офісний.
Riso-друк. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. __. Наклад 50 прим.
Зам. №__. Ціна договірна.

Видавничий центр НТУ«ХПІ».
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК №3657 від 24.12.2009 р.
61002, Харків, вул. Фрунзе, 21

Друкарня НТУ «ХПІ». 61002, Харків, вул. Фрунзе, 21