

**КРАМАР**  
Олег Михайлович

УДК 338.45:69:331.08.26-047.48

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

викладач, Львівський  
університет бізнесу та  
права

**THEORETICAL PRINCIPLES OF PERSONNEL MANAGEMENT  
CONSTRUCTION ENTERPRISES**

**KRAMAR Oleh Mykhailovych** – lecturer, Lviv university of business and law

*У статті охарактеризовано особливості управління людськими ресурсами. На основі ознайомлення з науковими працями основоположників із даної проблематики виокремлено основні напрями управління персоналом. Розкрито важливі характеристики аналітичного підходу до управління людськими ресурсами, які відіграють значну роль при інтелектуальному забезпеченні основних напрямів. Відзначено проблемні аспекти, пов'язані з управлінням персоналу будівельних підприємств.*

\* \* \*

*В статье охарактеризованы особенности управления человеческими ресурсами. На основе ознакомления с научными трудами основоположников с данной проблематики выделены основные направления управления персоналом. Раскрыты важные характеристики аналитического подхода к управлению человеческими ресурсами, которые играют значительную роль при интеллектуальном обеспечении основных направлений. Отмечено проблемные аспекты, связанные с управлением персонала строительных предприятий.*

\* \* \*

*Human Resources Management (HRM), managing work and people to achieve their desired goals, is a fundamental activity of any enterprise or organization that employs people. HRM is the basis for their creation and development. There are a number of different HRM styles, ideologies, forms, and methods, but there are no universal models that can improve performance for each enterprise or enhance their relative effectiveness in specific strategic areas, such as the introduction of new production technologies, the use of advertising campaigns, or the purchase of real estate. However, it is impossible to question the necessity of the personnel management process itself, that is, rational attempts to organize work and manage people.*

*The purpose of the paper is to outline the theoretical foundations of personnel management of construction enterprises.*

*Over the last twenty years, the relationship between HRM and strategic management studies has deepened, significantly widening the socio-economic range and possible cause and effect. Getting acquainted with the scientific works of the founders on this subject allows us to distinguish three main areas:*

*1. Micro HRM - covers the subheadings of HR policies and practices that can be grouped into two main categories.*

*2. Strategic HRM deals with systemic issues and issues that have serious implications for the enterprise.*

*3. International HRM - less involved in the context of strategic human resource management, focused on HR management in multinational companies.*

*In the construction field, the HRM is mainly focused on the adequate provision of projects with human resources with relevant experience, professional characteristics and the right skillsets for their successful implementation. Personnel managers should have the ability to identify and document project roles and responsibilities, developing planning with a detailed description of the intermediate processes required to complete the project (or projects) and identify its human resource needs. Construction, due to its specificity and versatility, is one of the most difficult areas for managing people. The operational realities faced by construction companies confirm the risks associated with the close relationship between employee needs and performance issues.*

**Ключові слова:** управління людськими ресурсами, персонал, будівельні підприємства, будівництво

**Ключевые слова:** управления человеческими ресурсами, персонал, строительные предприятия, строительство

**Keywords:** human resources management, personnel, construction companies, construction

## ВСТУП

Управління людськими ресурсами (УЛР) (з англ. "Human resource management" HRM), управління роботою і людьми для досягнення бажаних цілей, є фундаментальним видом діяльності будь-яких підприємств та організацій, у яких зайняті люди. УЛР є базисом для їх створення і розвитку. Існує низка різних варіантів стилів, ідеологій, форм та методів УЛР, проте немає універсальних моделей, що могли б забезпечити підвищення ефективності для кожного підприємства або посилити їх внесок у підвищення відносної ефективності у конкретних стратегічних напрямках, таких як впровадження нових технологій виробництва, використання рекламних кампаній чи

придбання нерухомості. Однак неможна ставити під сумнів необхідність самого процесу управління персоналом, тобто раціональних спроб організації роботи та управління людьми.

**МЕТА** роботи полягає в окресленні теоретичних засад управління персоналом будівельних підприємств.

**МЕТОДИ:** у процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Протягом останніх двадцяти років поглибилися зв'язки між УЛР та вивченням стратегічного менеджменту, суттєво розширюючи соціально-економічні діапазони та можливі причинно-наслідкові зв'язки. Ознайомлення з науковими працями основоположників

із даної проблематики дозволяє виокремити три основних напрями:

1. Мікро УЛР – охоплює підфункції кадрової політики і практики, які можуть бути згруповані у дві основні категорії [1; 2]. Найбільша група підфункцій пов'язана з управлінням окремими особами і невеликими групами, включаючи такі сфери, як набір, відбір, “введення в посаду”, навчання і розвиток, управління ефективністю та винагороду. Кожен із цих аспектів охоплює широкий спектр практичних особливостей, підкріплених ґрунтовними дослідженнями персоналу крізь призму організаційної та галузеві психології та деякою мірою інституційної економіки. Невелика група підфункцій, пов'язаних з організацією праці та системами голосового зв'язку працівників, менше залежить від психологічних концепцій і більше пов'язана з промисловою соціологією та виробничими відносинами.

За останні роки суттєво активізувалися дослідження УЛР та деякі сфери часто залишаються “ізолюваними”, таким чином, погано пов'язані з більш широким арсеналом кадрових практик, зокрема, із проблемами персоналу на робочому місці [3]. З іншого боку кожен з цих підфункціональних напрямків пов'язаний із повторюваними організаційними процесами, які несуть великі витрати і водночас надають можливості для підвищення продуктивності.

2. Стратегічне УЛР займається системними питаннями і проблемами, які мають серйозні наслідки для підприємства – з тими, як вище описані процеси можуть поєднуватися один з одним і з іншими організаційними діями у більш широкому контексті. Стратегічне УЛР фокусується на загальних стратегічних цілях підприємств стосовно управління персоналом і відслідковує їх вплив на продуктивність [4; 5]. Лівова частка “зрушення” у визнанні сфери УЛР прийшла від знакових робіт 80-х рр. XX ст., які в епіцентр заклали стратегічну перспективу та пов'язували людські ресурси з конкурентними можливостями [6]. Також є праці, в яких УЛР поєднують з теорією та дослідженнями у галузі стратегічного управління, а також виробничими відносинами та організаційною поведінкою [7; 8; 9].

Зв'язки із стратегічним управлінням добре відомі, особливо завдяки взаємозацікавленості двох аспектів: прийняття підприємства крізь призму ресурсного забезпечення і процесів прийняття стратегічних рішень [7; 10]. Зв'язки з виробничими відносинами також дуже важливі та проявляються в загальному інтересі до поняття “високопродуктивні системи роботи”, тоді як зв'язки з організаційною поведінкою проявляються у взаємному інтересі до таких понять, як психологічний контракт і соціальний обмін [3; 11].

3. Міжнародне УЛР – менш задіяне у контексті стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтоване на управління персоналом у транснаціональних компаніях [12-16]. Тісно пов'язане з важливими питаннями у сфері міжнародного бізнесу, включаючи процес інтернаціоналізації, міжнародне УЛР відбувається у поєднанні особливостей мікро- та макросередовища, зокрема, коли форма та розмір винагороди адаптується до міжнародних призначень, чи дослідження способів, за допомогою яких загальні

кадрові стратегії підприємств можуть стикатися з різними соціально-політичними аспектами різних країн тощо [17].

Вважаємо, що існують деякі важливі характеристики аналітичного підходу до УЛР, які відіграють значну роль в інтелектуальному забезпеченні усіх трьох вище окреслених напрямів. Водночас вважаємо правомірним поняття “аналітичний УЛР”, підкреслюючи, що фундаментальна місія предмету УЛР полягає не в тому, щоб поширювати уявлення про “кращі практики” у “чудових компаніях”, а насамперед, для виявлення і пояснення на основі теоретичних засад та аналізування емпіричних даних тих позитивних практичних аспектів з врахуванням специфіки галузей економіки, видів економічної діяльності підприємств, робочих місць за причинно-наслідковими зв'язками.

Слабкі сторони пропаганди “кращих практик” були розкриті К. Легге у 1978 р. [18], де у формі критики відзначалося, що у багатьох літературних джерелах з управління персоналом зазвичай не розпізнаються відмінності між цілями менеджерів і працівників, а також не достатньо акцентується увага на специфіці різних видів діяльності. Цей аргумент був також підкріплений аналогічними критичними зауваженнями зі сторони науковців М. Марчінгтона та І. Гругуліса [19]. Схожими критичними підходами відзначалися праці науковців С. Джексона і Р. Шулера [20], зокрема, у напрямку дослідженнями взаємозв'язків між контекстними змінними і методами управління персоналом, а також П. Гудергама, О. Нордхауга та К. Рінгдала [21] у процесі дослідженнями особливостей формування та розвитку систем УЛР.

Слід також відзначити, що в силу розширення сфери дослідження людських ресурсів простежуються розбіжності у використанні моделей управління у різних культурах, зокрема з відображенням впливу різних законів про зайнятість та громадських інститутів [12; 22]. Водночас важливо забезпечити перехід від загального розуміння до конкретних моделей, що включають в себе інституційні особливості та специфіку непередбачуваних обставин [23].

Отже, аналітичне УЛР повинно бути скептичним до підходів щодо універсального застосування практик, або груп практик, таких як списки, пропоновані у роботах американського письменника Дж. Пфедфера [24; 25]. Проте це не повинно виключати з пошуку загальних принципів в управлінні людьми [26-28]. Важливо зосередитися на цілях УЛР у контексті загальної політики та стратегічних напрямів підприємства.

Перевагами міжнародних шкіл стосовно УЛР, що більшою мірою пов'язані з економічними та соціальними стимулами компанії, є те, що вони поширюють аналіз стратегічних цілей управління персоналом у взаємозв'язках із більш широкими організаційними цілями [14; 28; 29]. Загальні мотиви УЛР є багатогранними, піддаються “стратегічній напрузі” та часто розглядаються крізь призму не тільки раціональних, а й політичних процесів. Це дає можливість врахувати помилкові крайнощі, які часом мають місце в реаліях. Зокрема, дехто вважає, що призначення УЛР полягає у виключній орієнтації на чистий прибуток і в цих умовах прагне “оправдати” кадрову політику підприємства. Водночас відсутнє розуміння множини орга-

нізаційної ефективності. Попри те, що УРЛ необхідно підтримувати комерційні результати (часто згаданими як “економічне обґрунтування”), воно також існує для задоволення потреб підприємства в соціальній легітимності [21, 30].

Іншій крайності піддаються ті, хто вважає, що менеджери очікують, щоб реалізувати свою досконалу концепцію “найкращої практики”. Цей полюс серйозно недооцінює вплив бізнесу на економіку виробництва в обраному ним секторі, викликаючи у менеджерів природний скептицизм з приводу тверджень про те, що якийсь новий метод неминуче покращить їх господарську діяльність.

Більш широкий контекст аналітичного УРЛ полягає у формуванні моделей, спроможних вибудувувати причинно-наслідкові зв'язки. Водночас організаційна культура і процеси, пов'язані з психологічним контрактом і соціальним обміном в даний час повинні інтегруватися у ці моделі. Людські ресурси сприяють життєздатності бізнесу і можуть закласти основу для конкурентних переваг та стійкого розвитку.

У будівельній сфері УРЛ в основному орієнтоване на достатнє забезпечення проектів людськими ресурсами з відповідним досвідом, професійними характеристиками та правильними наборами навичок для успішної їх реалізації. Менеджери з персоналу повинні володіти умінями визначати і документувати ролі та обов'язки проекту, розробляючи планування з детальним описом проміжних процесів, які потрібні для реалізації проекту (чи проектів) та визначення його потреби в людських ресурсах.

Можна відзначити проблемні аспекти, пов'язані з УРЛ у будівництві:

*Пошук кваліфікованих працівників.* Це проблема, з якою стикається кожна компанія. Але для підприємств у будівельній сфері ці проблеми є особливо актуальними, що обумовлюється низкою причин, зокрема: загальним уявленням про низькооплачуваність, небезпечність і напруженість будівельних робіт тощо. Крім того для багатьох будівельних робіт кваліфікований кандидат повинен володіти унікальною комбінацією навичок. Водночас важливо, щоб спеціалісти з кадрів на будівельних підприємствах постійно підтримували здоровий потенціал потенційних співробітників, використовуючи повнофункціональну систему відстеження кандидатів, яка інтегрується з веб-сайтом компанії, дошками оголошень і соціальними мережами.

*Збереження безпеки працівника.* У будівельному бізнесі безпека працівників є постійною проблемою. Якщо компанія нехтує важливими заходами, вона може піддатися ризику високих витрат за медичні послуги, підвищення компенсацій працівникам і навіть судових позовів з боку потерпілого. Незважаючи на неможливість повного виключення ризику заподіяння шкоди з місця роботи, відділи кадрів можуть реалізовувати заходи, щоб знизити ймовірність отримання співробітниками травм під час роботи.

*Скорочення плинності кадрів.* Оскільки пошук і прийом на роботу талановитих співробітників є однією з основних проблем, з якими стикаються УРЛ-фахівці в будівельній сфері, повинні розроблятися різні системи заходів щодо зниження плинності кад-

рів, зокрема, запровадження конкурентоспроможних заробітних плат та соціальних пакетів, системи пілг, безпечних і привабливих умов праці та забезпечення можливостей для навчання і підвищення кваліфікаційного рівня працівників.

## ВИСНОВКИ

Будівництво в силу своєї специфіки та багатогранності є однією з найбільш складних сфер в управлінні людьми. Операційні реалії, з якими стикаються будівельні підприємства підтверджують існування ризиків, пов'язаних із тісними взаємозв'язками між потребами працівників і проблемами продуктивності.

### Список використаних джерел

1. Boxall P., Steeneveld M. *Human Resource Strategy and Competitive Advantage: A Longitudinal Study of Engineering Consultancies*. *Journal of Management Studies*. 1999. № 36/4. pp. 443–463.
2. Mahoney T., Deckop J. *Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM)*. *Journal of Management*. 1986. № 12. pp. 223–241.
3. Wright P., Boswell W. *'Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research*. *Journal of Management*. 2002. № 28/3. pp. 247–276.
4. Dyer L. *Studying Human Resource Strategy*. *Industrial Relations*. 1984. № 23/2. pp. 156–169.
5. Delery J., Doty D. *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions*. *Academy of Management Journal*. 1996. № 39/4. pp. 802–835.
6. Beer M., Spector B., Lawrence P., Quinn Mills D., Walton R. *Managing Human Assets*. New York: Free Press, 1984.
7. Boxall P. *The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm*. *Human Resource Management Journal*. 1996. № 6/3. pp. 59–75.
8. Boxall P., Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2003.
9. Paauwe J. *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. Oxford: Oxford University Press, 2004.
10. Wright P., Dunford B., Snell S. *Human Resources and the Resource Based View of the Firm*. *Journal of Management*. 2003. № 27. pp. 701–721.
11. Purcell J., Kinnie N., Hutchinson S., Rayton B., Swart J. *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. London: CIPD, 2003.
12. Brewster C. *Different Paradigms in Strategic HRM: Questions Raised by Comparative Research* / In P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau, G. Milkovich (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*. Supplement 4: *Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*. Stamford, Conn.: JAI Press, 1999.
13. *International Human Resource Management: Contemporary Issues in Europe* / C. Brewster, H. Harris (eds.). London: Routledge, 1999.
14. Evans P. *The Strategic Outcomes of Human Resource Management*. *Human Resource Management*. 1986. № 25/1. pp. 149–167.
15. Evans P., Pucik V., Barsoux J.-L. *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, 2002.
16. Dowling P.J., Welch D.E. *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. London: Thomson, 2004.
17. *International Human Resource Management* / A.-W. Harzing, J. Van Ruysseveldt (eds.). London: Sage, 2004.
18. Legge K. *Power, Innovation and Problem-Solving in Personnel Management*. London: McGraw-Hill, 1978.

19. Marchington M., Grugulis I. "Best practice" Human Resource Management: Perfect Opportunity or Dangerous Illusion?. *International Journal of Human Resource Management*. 2000. № 11/6. pp. 1104–1124.

20. Jackson S., Schuler R. Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments. *Annual Review of Psychology*. 1995. № 46. pp. 237–264.

21. Gooderham P., Nordhaug O., Ringdal K. Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms. *Administrative Science Quarterly*. 1999. № 44. pp. 507–531.

22. Paauwe J., Boselie P. Challenging "Strategic HRM" and the Relevance of the Institutional Setting. *Human Resource Management Journal*. 2003. № 13/3. pp. 56–70.

23. Purcell J. The Search for "Best Practice" and "Best Fit": Chimera or Cul-de-Sac?. *Human Resource Management Journal*. 1999. № 9/3. pp. 26–41.

24. Pfeffer J. *Competitive Advantage through People*. Boston: Harvard Business School Press, 1994

25. Pfeffer J. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press, 1998

26. Becker B., Gerhart B. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Practice. *Academy of Management Journal*. 1996. № 39. pp. 779–801.

27. Youndt M., Snell S., Dean J., Lepak D. Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 1996. № 39/4. pp. 836–866.

28. Boxall, P., Purcell, J. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2003

29. Wright P., Snell S. Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*. 1998. № 23/4. pp. 756–772.

30. Lees S. HRM and the Legitimacy Market. *International Journal of Human Resource Management*. 1997. № 8/3. pp. 226–243.

### References

1. Boxall P., Steeneveld M. Human Resource Strategy and Competitive Advantage: A Longitudinal Study of Engineering Consultancies. *Journal of Management Studies*. 1999. № 36/4. pp. 443–463.

2. Mahoney T., Deckop J. Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM). *Journal of Management*. 1986. № 12. pp. 223–241.

3. Wright P., Boswell W. 'Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*. 2002. № 28/3. pp. 247–276.

4. Dyer L. Studying Human Resource Strategy. *Industrial Relations*. 1984. № 23/2. pp. 156–169.

5. Delery J., Doty D. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*. 1996. № 39/4. pp. 802–835.

6. Beer M., Spector B., Lawrence P., Quinn Mills D., Walton R. *Managing Human Assets*. New York: Free Press, 1984.

7. Boxall P. The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm. *Human Resource Management Journal*. 1996. № 6/3. pp. 59–75.

8. Boxall P., Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2003.

9. Paauwe J. *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

10. Wright P., Dunford B., Snell S. Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management*. 2003. № 27. pp. 701–721.

11. Purcell J., Kinnie N., Hutchinson S., Rayton B., Swart J. *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. London: CIPD, 2003.

12. Brewster C. Different Paradigms in Strategic HRM: Questions Raised by Comparative Research / In P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau, G. Milkovich (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*. Supplement 4: *Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*. Stamford, Conn.: JAI Press, 1999

13. *International Human Resource Management: Contemporary Issues in Europe* / C. Brewster, H. Harris (eds.). London: Routledge, 1999

14. Evans P. The Strategic Outcomes of Human Resource Management. *Human Resource Management*. 1986. № 25/1. pp. 149–167.

15. Evans P., Pucik V., Barsoux J.-L. *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, 2002.

16. Dowling P.J., Welch D.E. *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. London: Thomson, 2004

17. *International Human Resource Management* / A.-W. Harzing, J. Van Ruysseveldt (eds.). London: Sage, 2004

18. Legge K. *Power, Innovation and Problem-Solving in Personnel Management*. London: McGraw-Hill, 1978.

19. Marchington M., Grugulis I. "Best practice" Human Resource Management: Perfect Opportunity or Dangerous Illusion?. *International Journal of Human Resource Management*. 2000. № 11/6. pp. 1104–1124.

20. Jackson S., Schuler R. Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments. *Annual Review of Psychology*. 1995. № 46. pp. 237–264.

21. Gooderham P., Nordhaug O., Ringdal K. Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms. *Administrative Science Quarterly*. 1999. № 44. pp. 507–531.

22. Paauwe J., Boselie P. Challenging "Strategic HRM" and the Relevance of the Institutional Setting. *Human Resource Management Journal*. 2003. № 13/3. pp. 56–70.

23. Purcell J. The Search for "Best Practice" and "Best Fit": Chimera or Cul-de-Sac?. *Human Resource Management Journal*. 1999. № 9/3. pp. 26–41.

24. Pfeffer J. *Competitive Advantage through People*. Boston: Harvard Business School Press, 1994

25. Pfeffer J. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press, 1998

26. Becker B., Gerhart B. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Practice. *Academy of Management Journal*. 1996. № 39. pp. 779–801.

27. Youndt M., Snell S., Dean J., Lepak D. Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 1996. № 39/4. pp. 836–866.

28. Boxall, P., Purcell, J. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2003

29. Wright P., Snell S. Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*. 1998. № 23/4. pp. 756–772.

30. Lees S. HRM and the Legitimacy Market. *International Journal of Human Resource Management*. 1997. № 8/3. pp. 226–243.