

## **Лекція 2. Методологія управління персоналом сучасної організації**

1. Управління персоналом як пріоритетна сфера управління в сучасній організації.
2. Система управління персоналом.
3. Функції та методи управління персоналом.

### ***До самостійного опрацювання:***

1. Управління персоналом як комплексна наука. Історія розвитку науки управління та сучасні концепції та теорії управління персоналом.
2. Управління персоналом та об'єктивні закономірності еволюції світового менеджменту.
3. Поняття техніки управління персоналом.
4. Проектування системи управління персоналом в організації.
5. Напрямки управління персоналом в організації та аспекти управлінського процесу (техніко-технологічний, організаційно-економічний, правовий, соціально-психологічний, педагогічний).

### ***1. Управління персоналом як пріоритетна сфера управління в сучасній організації***

*Організація* – соціальне утворення, яке об'єднує ресурси та людей, діяльність яких має певну суспільно корисну мету й певним чином координується. Організація, що має статус юридичної особи є підприємством. Всю свою діяльність організація здійснює самостійно, розраховує на власні можливості, на потенціал своїх керівників, на ініціативну, творчу працю кожного працівника.

#### ***Загальними ознаками організації є:***

- наявність цілей діяльності та здійснення певних видів діяльності у відповідності з окресленими цілями;
- існування стійких зв'язків між членами організації, а також правил, які визначають порядок цих зв'язків (оргструктура й культура);
- постійна взаємодія з навколишнім середовищем;
- використання ресурсів для досягнення організаційних цілей;
- наявність поділу праці (горизонтального й вертикального);
- наявність певної структурної побудови і необхідності управління.

Організації не виникають самі по собі, а створюються людьми як засіб для досягнення певних цілей.

Щоб досягти конкурентоспроможності, організації необхідно враховувати специфіку людських ресурсів, яка полягає в такому:

- 1) люди наділені інтелектом, їх реакція на зовнішній вплив – емоційно-осмислена, а не механічна, і, отже, процес взаємодії між організацією і працівником є двостороннім;
- 2) люди здатні до постійного вдосконалення і розвитку, а це – найбільш важливе й довгострокове джерело підвищення ефективності діяльності будь-якої організації;
- 3) трудове життя людини триває в сучасному суспільстві 30-50 років, відповідно відносини між працівником і організацією мають довготерміновий характер;
- 4) люди приходять до організації усвідомлено, з певною метою й очікують від організації допомоги або можливості для реалізації своїх цілей. Задоволення працівника взаємодією з організацією є такою самою необхідною умовою продовження цієї взаємодії, як і задоволення з боку організації.

Так, *ефективне управління персоналом стає одним із головних завдань щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.*

*Складовими успіху організації є:*

1. *Виживання.* Можливість існування якнайдовше є першочерговим завданням більшості організацій. З метою виживання більшості організацій доводиться періодично змінювати свої цілі, вибирати їх відповідно до змін зовнішнього середовища (ринкової кон'юнктури, рівня конкурентної боротьби, можливості інтеграції, умов функціонування – фінансових, матеріальних чи виробничих можливостей).

2. *Результативність і ефективність.* Результативність є наслідком того, що "робляться потрібні речі". А ефективність є наслідком того, що "правильно створюються ці самі речі".

3. *Продуктивність* – це відношення кількості одиниць на виході (продуктів, що випускаються), до кількості одиниць на вході (ресурсів, що споживаються).

Формальна організація складається із *керуючої та керованої підсистем*. **Керуюча система** включає ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу **керованої системи** входять елементи, які забезпечують безпосередньо процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності. **Управління персоналом стоїть у центрі управління організацією, управління організацією – в управлінні бізнесом.**

Управління персоналом є дуже складним, багатогранним, багатоаспектним феноменом. Його складну сутність можна зрозуміти через аналіз форм прояву. **Управління персоналом – це:**

- одна з найважливіших функцій управління організацією;
- системно-організований процес;
- сфера професійної діяльності;
- сегмент ринку праці;
- напрям підготовки кадрів;
- галузь науки, об'єкт досліджень;
- сегмент ринку освітніх послуг;
- навчальна дисципліна.

**Управління персоналом** – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи.

**Управління персоналом** – це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства.

Управління персоналом можна визначити **як діяльність**, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. **Як сфера практичної діяльності управління персоналом** – це система взаємозв'язаних організаційно-економічних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку ефективного використання кадрового потенціалу організації.

**Управління персоналом або HR-менеджмент** – цілеспрямований вплив на людську складову організації, що орієнтований на приведення у відповідність

можливостей персоналу і цілей, стратегій, умов розвитку організації. **Предметом управління персоналом є трудові відносини і поведінка людини на підприємстві.**

*Управління персоналом* – це дуже складний і багатогранний процес, у якому задіяні багато різноманітних ресурсів: людських, фінансових і матеріальних. Власник, роботодавець, наймаючи працівників на роботу, створюючи їм умови для продуктивної праці, вкладаючи в це чималі кошти, прагне дістати певний позитивний результат здебільшого у формі прибутку. **Основними складовими процесу управління персоналом** є формування контингенту конкурентоспроможних працівників, їхній розвиток і створення умов для високопродуктивної праці як чинника досягнення цілей організації, відповідно, основні функції HR-менеджменту можна охарактеризувати у такий спосіб:

- визначення конкретної потреби у кадрах, що забезпечують необхідний обсяг виробництва, з урахуванням перспектив розвитку компанії;
- комплектування та розміщення кадрів;
- забезпечення необхідної кадрової політики, відповідальної за взаємозв'язки внутрішнього та зовнішнього ринків праці, перерозподіл персоналу;
- професійна підготовка та перепідготовка персоналу, забезпечення професійного росту;
- створення умов для адаптації працівників на даному підприємстві;
- оплата та мотивація праці;
- здоровий психологічний і професійний клімат в організації, управління конфліктами; побудова організаційної культури.

## **2. Система управління персоналом**

*Система управління персоналом* являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

У системі управління персоналом виділяються **суб'єкт** і **об'єкт**. Під **суб'єктом (керуючий елемент)** розуміються носії функцій управління персоналом, тобто сукупність органів і працівників, що реалізують функції управління персоналом (ті, від кого залежить якість прийняття управлінських рішень, а, отже, наступний результат діяльності працівників, підрозділу і всього підприємства в цілому). Суб'єкти управління персоналом можна поділити на **внутрішні** і **зовнішні**. **Внутрішніми суб'єктами** управління персоналом є:

1) лінійні і функціональні керівники (управлінський персонал), які здійснюють керівництво підлеглими, підрозділами та колективами;

2) фахівці виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції;

3) різні профспілкові та інші громадські організації, що виконують функції зі згуртування колективу, виховання його членів, розвитку їх творчої активності тощо;

4) неформальні лідери первинних колективів.

*Складність управління персоналом полягає в тому, що воно не зводиться лише до адміністрування, тобто впливу на працівників через видачу наказів, розпоряджень і вказівок. Доводиться виконувати багато **планово-економічних розрахунків, контрольних-аналітичних процедур, вживати організаційно-технічні***

заходи, навчати і виховувати працівників. У цих процесах активну участь беруть не лише керівники лінійних підрозділів (менеджери), а й велика кількість працівників функціональних підрозділів. Функціональні керівники управлінських рішень не ухвалюють, їхнє головне завдання – забезпечувати лінійних керівників потрібною інформацією.

До **зовнішніх суб'єктів** діяльності з управління персоналом відносяться: держава та її органи, які приймають закони, регулюють сферу соціально-трудових відносин тощо; асоціації підприємців; профспілки; власники підприємств, які нерідко встановлюють особливі правила в галузі управління персоналом.

Керівники і фахівці в процесі управління персоналом мають дотримуватися певних **принципів управління персоналом**, під якими розуміють правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати:

- планомірності;
- системності;
- єдиноначальності;
- соціального партнерства;
- економічної ефективності;
- демократизму;
- економічної заінтересованості;
- соціальної доцільності.

Принцип системи управління персоналом	Зміст
Економічність	Передбачає найбільш ефективну і економічну систему управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, підвищення ефективності виробництва
Прогресивність	Означає відповідність системи управління персоналом передового зарубіжного та вітчизняного досвіду
Перспективність	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства
Оптимальність	Вибір найбільш раціонального варіанту пропозицій щодо формування управління персоналом
Науковість	Розробка заходів щодо формування управління персоналом повинна ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень у галузі управління персоналом
Узгодженість	Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути узгоджені з основними цілями підприємства

**Об'єктом**, на який спрямовано процес управління персоналом, є організація як єдине ціле, кожен структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи, кожний найманий працівник незалежно від статусу на підприємстві.

До **засобів управління персоналом** належать: інтелект, кваліфікація, організаційно-управлінські компетенції суб'єктів управління персоналом, комп'ютерна техніка, програмне забезпечення, інформаційні мережі та технології, бази даних, засоби зв'язку, управлінська документація тощо.

**Управління персоналом розглядається на трьох рівнях:**

- вищий рівень управління (top management) – представлений генеральним

директором та іншими членами правління, які розробляють стратегію менеджменту персоналу, формулюють його політику, визначають обсяги інвестування у розвиток персоналу, ухвалюють рішення щодо заміщення ключових посад;

- *середній рівень управління* (middle management) – керівниками управлінь та самостійних відділів (великого цеху або філіалу підприємства), які вирішують питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад;

- *нижчий рівень управління* (lower management) – керівниками підвідділів та інших аналогічних їм підрозділів (виробнича дільниця, функціональний підрозділ), які доводять до робочих місць виробничі завдання, забезпечують їх необхідними ресурсами, контролюють виконання завдань, трудову дисципліну, дотримання норм і правил охорони праці.

*Згідно з процесним підходом управління персоналом* являє собою певну сукупність взаємопов'язаних часткових процесів, які можуть відбуватися одночасно і в різний час, послідовно і паралельно, тобто залежно від конкретної ситуації. Відповідно до цих процесів формуються основні елементи системи управління персоналом підприємства.

**Система управління персоналом організації** – це система, в якій реалізуються всі функції управління персоналом:

1) підсистема загального й лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними й виробничими підрозділами;

2) підсистема планування й маркетингу, що розробляє кадрову політику й стратегію УП, аналізує кадровий потенціал, аналізує ринок праці, організовує кадрове планування й прогнозує потреби в персоналі, організовує рекламу;

3) підсистема управління наймом і обліком персоналу. Здійснює організацію найму персоналу, співбесіди, відбору, обліку приймання, переміщень, заохочень, звільнень персоналу, професійну орієнтацію й організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю;

4) підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами й стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємин, управління взаємодією з профспілками;

5) підсистема забезпечення нормативних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології й ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики охорони праці, воєнізованої охорони організації й окремих посадових осіб;

6) підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, організацію раціоналізаторської й винахідливої діяльності, реалізацію ділової кар'єри й службово-професійного просування;

7) підсистема оцінювання персоналу. Здійснює як оцінку кандидатів на вакантну посаду, так і періодичну оцінку персоналу;

8) підсистема управління мотивацією персоналу. Виконує такі функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування й тарифікація трудового

процесу, розроблення систем оплати праці, розроблення форм участі персоналу в прибутку, форм морального заохочення персоналу;

9) підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію громадського харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури й фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я й відпочинку, забезпечення дитячими установами, організацію соціального страхування;

10) підсистема розвитку організаційного страхування;

11) підсистема правового забезпечення;

12) кадрове діловодство.

Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних **целей**:

— підвищення ефективності діяльності організації;

— підвищення якості трудового життя персоналу.

Ефективне управління персоналом, як правило, обертається позитивними економічними та соціальними результатами.

**Головним елементом усієї системи управління є персонал, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління.**

### **3. Функції та методи управління персоналом**

Цілі управління персоналом досягаються через виконання суб'єктами *загальних і спеціальних функцій*. **Загальні функції** (планування, організація, мотивування і контроль) виконують усі керівники в межах закріплених за кожним повноважень. **Спеціальні функції** з управління персоналом виконують функціональні підрозділи згідно з покладеними на них функціональними обов'язками.

**Методи управління персоналом** підприємства поділяються на певні групи:

1) **адміністративні** (формування структури управління персоналом; підбір і відбір персоналу, правове регулювання тощо), організаційні

2) **економічні** (матеріальне стимулювання і встановлення матеріальних дотацій; встановлення економічних норм та нормативів, участь в прибутках і капіталі та ін.)

3) **соціально-психологічні** (соціально-психологічний аналіз колективу працівників; моральне стимулювання персоналу, задоволення культурних та духовних потреб персоналу тощо).

За їх допомогою виробляються способи впливу на колективи і окремих працівників задля здійснення їх діяльності.

*Залежно від масштабів завдань і часу їх виконання управління персоналом може здійснюватися на трьох рівнях:*

1. Оперативному рівні (представлений всіма функціями управління персоналом), що охоплює безпосередню сферу ділової активності персоналу та відповідну сферу впливу управління персоналом.

2. Тактичному рівні, що відображає залежність роботи з персоналом від загальних процесів управління персоналом.

3. Стратегічному рівні, що підкреслює найважливіші орієнтації управління

персоналом на зростання економічної, організаційної та соціальної ефективності. Він забезпечує конкурентоспроможність підприємства, реалізацію його ділової стратегії. Зв'язок кадрової стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства та ін.

**Аспектами управління персоналом є:**

- техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.);
- організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням кількості та складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т. д.);
- правовий (передбачає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі);
- соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);
- педагогічний (передбачає вирішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

**Виділяють такі підходи до управління персоналом:**

- економічний (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами),
- органічний (в його межах виділяють 2 концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами),
- гуманістичний підхід (в його межах виділяють концепцію управління людиною).

**До цілей і завдань управління персоналом в умовах ринку належать:**

- 1) розроблення і реалізація кадрової політики;
- 2) розроблення штатного розпису відповідно до стратегії підприємства;
- 3) розроблення професійно-кваліфікаційних вимог (професіограм, моделей посад);
- 4) забезпечення робочих місць фахівцями, підбір і відбір персоналу;
- 5) регулювання руху персоналу;
- 6) ділове оцінювання персоналу, соціально-психологічна діагностика, тестування;
- 7) навчання персоналу;
- 8) аналіз і координація міжособистісних взаємовідносин, запобігання соціальним конфліктам, небажаним стресам;
- 9) формування резерву персоналу, лізинг персоналу, прогнозування розвитку персоналу, планування ділової кар'єри, аналіз потреби в персоналі;
- 10) управління зайнятістю;
- 11) професійна адаптація персоналу;
- 12) регулювання трудових відносин, вимог психофізіології, етики, естетики, економіки праці.

Сутність управління персоналом розкривається за допомогою таких понять: «трудові ресурси», «робоча сила», «трудовий колектив», «персонал», «кадри», «людські ресурси», «трудовий потенціал», про що будемо говорити на наступній лекції.