

# Тема 1. Методологічні основи управління людськими ресурсами

## План

1. Основні складові теорії управління людськими ресурсами (персоналом).
2. Принципи технологічної побудови системи управління персоналом.
3. Персонал організації як суб'єкт та об'єкт управління. Структура персоналу організації.
4. Технології управління та технології управління персоналом.

### **1. Основні складові теорії управління людськими ресурсами та персоналом**

Ефективна економіка – це насамперед ефективне управління.

У міру розвитку й ускладнення ринкових відносин і посилення конкуренції більшість керівників починають розуміти, що саме ефективне управління людськими ресурсами (УЛР) забезпечує стійку конкурентну перевагу в сучасній економіці. Вплив зовнішнього середовища змінюється, технології і продукти застарівають, залишаються лише люди з їх здатністю до розвитку й творчості. Мистецтво управляти таким складним організаційним ресурсом, як персонал, постає в центрі системи керування організацією в XXI столітті.

Незважаючи на те що ряд теорій УЛР виникли у XX ст. і раніше, науковці вважають його відносно молодого наукою. При цьому необхідно зазначити, що проблеми УЛР, будучи актуальними, розглядалися в інших науках і залежно від цього мали різні назви. Деякі з них залишилися й на сьогодні, а саме: «Управління персоналом», «Організаційна поведінка» (США), «Управління людськими ресурсами» (США), «Економіка персоналу» (Німеччина) та ін.

Людські ресурси (human resources) – це працездатне населення, що є «матеріальною (видимою)» основою людського потенціалу, який характеризує ступінь розвитку фізичних та духовних здібностей людини. В зарубіжній літературі це поняття трактується широко: «Люди та їх об'єднання становлять людські ресурси, що необхідні для раціонального використання існуючих природних багатств, а також для розробки нових способів удосконалення, або, навпаки, руйнування систем життєзабезпечення».

#### **Основні характеристики ЛР:**

- рівень освіти та інтелектуального розвитку;
- ступінь професійної підготовки (знання та компетентності);
- здатність до творчості, самовдосконалення;
- рівень інформаційно-технологічної підготовки;
- креативність тощо.

Змінюються сучасне суспільство, технології виробництва товарів та надання послуг, що призводить до трансформації структури й якості робочої сили, зростанню вимог до професійно-кваліфікаційного рівня працівника, дисципліни праці тощо. Поступово формуються нові загальні кваліфікаційні вимоги, які притаманні всім сучасним професіям, що пов'язані з наукоємними та інформаційними технологіями. До таких вимог відносяться:

- здатність до критичного мислення;
- вміння оперувати інформацією й знаннями, а головне – застосовувати їх на практиці;
- вміння програмувати, аналітично та алогічно мислити, використовувати так звану нову грамотність;

- здатність швидко реагувати на будь-які зміни ситуації, а у зв'язку з цим – розуміння того, як функціонують та взаємопов'язані економічні, технологічні та соціальні системи.

Новітні вимоги до робочої сили та трансформації сучасного суспільства, економіки, виробництва вказують на те, що управляти творчими інтелектуальними працівниками за допомогою традиційних методів неможливо. Тому в управлінні людськими ресурсами мова йде про формування системи інноваційного управління працею, що є адекватною сучасному етапу розвитку економіки та суспільства. Об'єктом інноваційного управління працею є людські ресурси організації, а предметом – розвиток творчого потенціалу та інноваційної поведінки працівників. Ключовий стратегічний напрям – формування нової творчої людини, креативність якої складається як мінімум з трьох складових: компетентність, вміння творчо мислити та мотивація.

Для визначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття: "управління", "менеджмент", "адміністрування", "керування" тощо.

**Управління** – найбільш загальне поняття. Воно поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів, наприклад:

- технічні системи;
- господарські системи;
- суспільні системи;
- державні системи тощо.

**Менеджмент** – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами). Це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління. *У широкому розумінні менеджмент* – це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей. *У вузькому розумінні менеджмент* – це процес планування, організації, керування та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

**Адміністрування** – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

**Керування** – поширюється на мистецтво особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

*Управління персоналом здійснюється в межах організаційних структур – соціальних організацій (у т.ч. підприємств), через які реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу організації та відносин між ними. Ефективне управління персоналом, як правило, обертається позитивними економічними та соціальними результатами діяльності соціальної організації. Позитивні результати діяльності будь-якої соціальної системи забезпечуються її соціальним чинником – людьми. Щоб організація функціонувала успішно, слід створити три обов'язкові умови:*

- на чолі організації та кожного структурного підрозділу поставити висококваліфікованих і лояльно налаштованих щодо інтересів організації керівників;

- укомплектувати робочі місця виконавцями, кваліфікація та компетентність яких були б адекватними складності посадових обов'язків;

– засобами управління спрямувати діяльність кожного окремого працівника та всіх разом на досягнення загальнокорпоративних цілей організації.

Усе решта: капітал, технології, інвестиції теж багато важать, але в порівнянні з людським чинником – мають другорядне значення. Пояснення тут елементарно просте – все робиться розумом і руками людей.

**Управління в широкому розумінні** – це діяльність, спрямована на координацію роботи інших людей (трудових колективів), яка є складною системою. **Управління** – це процес впливу на систему для переведення її в новий стан чи для підтримки її в якомусь установленому режимі. **УПРАВЛІННЯ** – це складний, цілеспрямований, безперервний соціально-економічний та організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на контрентний об'єкт управління (дільниця, цех, відділ, організація), який здійснюється за визначеною технологією, за допомогою системи методів та технічних засобів задля досягнення об'єктом заданого стану.

**Термін «організація»** у сучасному розумінні може означати:

– дію, процес, функцію управління, метою яких є влаштування, впорядкування, приведення в систему чогось, підтримання стійкості системи через взаємодію її елементів;

– будову, устрій, структуру якоїсь системи; стан упорядкованості, досконалості системи;

– об'єднання людей на ґрунті спільності цілей, цінностей, інтересів тощо.

– в управлінні персоналом організація розглядається як **основний об'єкт загального управління**, як середовище, в якому створюються робочі місця для працівників, як простір, на якому відбувається складний процес сукупної праці – це **соціально-технічна система незалежно від конкретних умов діяльності** (завод, фабрика, шахта, навчальний заклад, лікарня, банк, порт, орган державного управління тощо).

**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.

Зовнішнє середовище та його вплив

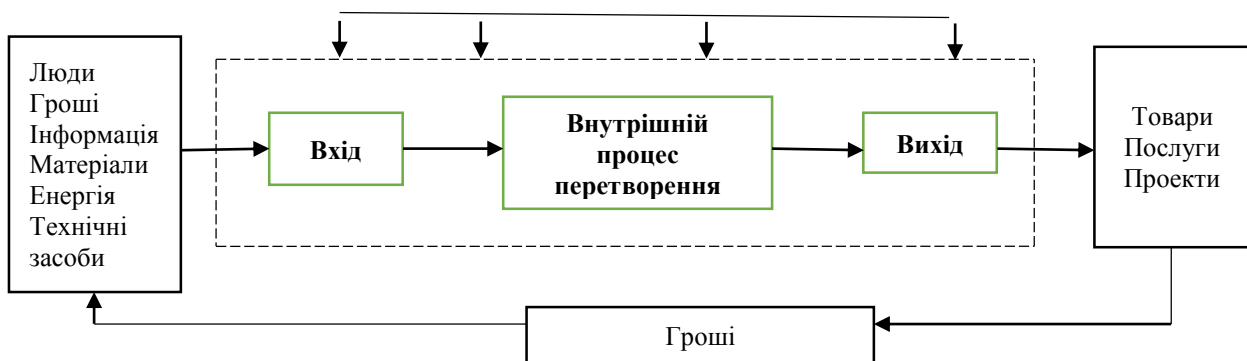


Рис. 1 Спрощена схема відкритої організації виробничого спрямування.

**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.
- Будь-яка організація має внутрішнє і зовнішнє середовище.

Внутрішнє середовище складають цілі, завдання, технологія та структура організації:

**Цілі** - це очікувані кінцеві результати діяльності організації на певному проміжку часу.

**Завдання** - це види робіт з предметами праці, людьми та інформацією, які необхідно виконати певним способом у відповідні терміни. Завдання організації впливає із завдання виробництва – пропонування певних товарів та послуг.

**Технологія** - це засіб перетворення вхідних елементів організації у вихідні.

**Структура** - це рівні управління й види робіт (функціональні обов'язки), які виконують служби або підрозділи, посадові особи. Очікуваних результатів виробництва досягають на основі розподілу праці, тому необхідним є розподіл організаційної структури на підрозділи та здійснення вертикальної та горизонтальної координації їх діяльності.

Зовнішнє середовище організації складають законодавчі акти, постачальники, споживачі, конкуренти, система економічних відносин у державі, міжнародні події, науково-технічний прогрес тощо.

**Організації не виникають самі по собі, а створюються людьми як засіб для досягнення певних 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. Продуктивність** – це відношення кількості одиниць на виході (продуктів, що випускаються), до кількості одиниць на вході (ресурсів, що споживаються).

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

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 організації (підприємства) та досягнення її(його) стратегічних цілей.

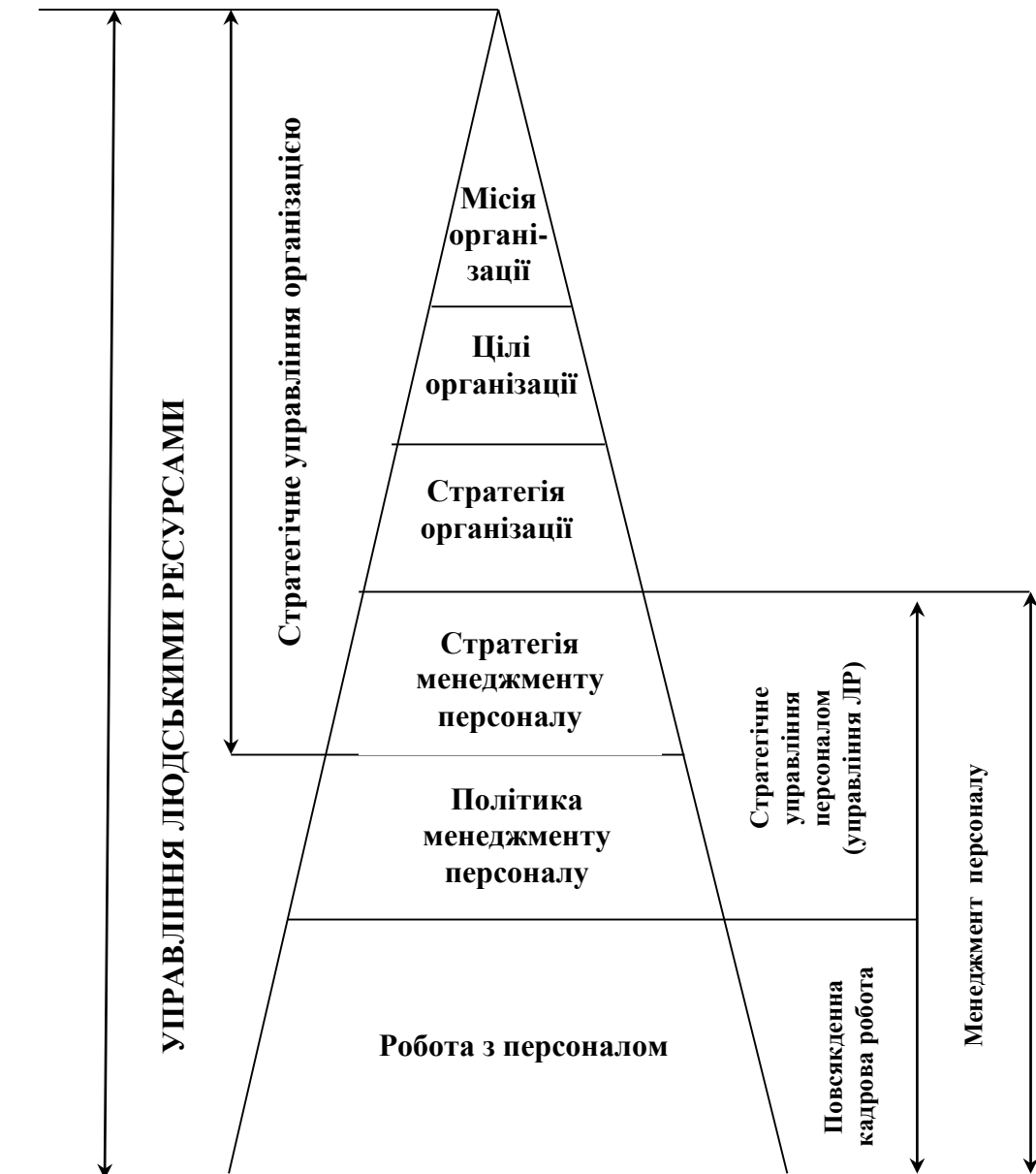


Рис. 2. Внутрішньофірмовий менеджмент та його взаємозв'язок з управлінням людськими ресурсами

Розрізняють три види внутрішньофірмового менеджменту: генеральний менеджмент; менеджмент виробничо-господарської діяльності (лінійний); менеджмент персоналу.

До складу **генерального менеджменту** належить управлінський персонал, відповідальний за формування стратегії, розробку політики, планування, організацію, контроль і управління підприємством.

**Менеджмент виробничо-господарської діяльності** здійснюють управлінці, які забезпечують постановку мети і завдань щодо реалізації загальної стратегії фірми, формування структури, розподіл обов'язків, урегулювання трудових конфліктів, виконання плану, стимулювання якісної роботи, координацію виробничого процесу в рамках підрозділів, роботу необхідних комунікацій і зв'язку.

**Менеджмент персоналу** покликаний зосередити зусилля працівників на розробці завдань, що випливають із стратегії підприємства; забезпечити ефективне використання інтелектуальних і фізичних можливостей зайнятих, реалізацію їхнього потенціалу, підвищення якості життя, виходячи з вимог корпоративної культури; сприяти зміцненню трудових відносин у дусі співробітництва і поліпшення морального клімату в професійних та соціальних групах персоналу підприємства.

Усі три види внутрішньофірмового менеджменту мають один спільний об'єкт – людину, від ступеня використання потенціалу якої в діяльності підприємства залежить кінцевий результат.

**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.

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

1. **Стратегічному рівні (УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ)**, 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.

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

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

*Управління персоналом у наш час є дуже поширеним і суспільно значущим соціально-економічним явищем. Управління персоналом – це:*

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

**Управління персоналом (УП)** можна визначити як діяльність, що спрямована

на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. *Концепція УП* – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретній організації.

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

- підвищення ефективності діяльності організації;
- підвищення якості трудового життя персоналу.

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.

Щоб управління персоналом було результативним, воно має здійснюватися на певних **принципах**. Серед **загальних принципів управління персоналом** виділяють: науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність і т. п. До **часткових принципів управління персоналом** належать: відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізація роботи з кадрами; демократизація роботи з кадрами; інформатизація кадрової роботи; забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності та ін.

Кожен процес здійснюється конкретними **суб'єктами**. У великих організаціях суб'єктами управління персоналом є всі без винятку керівники; фахівці виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції (у т.ч. структурні підрозділи служби персоналу). **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.

В управлінні персоналом широко використовуються такі **групи методів впливу на трудову поведінку працівників**: організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

В умовах ринкової економіки управління персоналом повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи. *Комплексний підхід* до управління персоналом передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів у їх сукупності і взаємозв'язку при визначальній

ролі соціально-економічних факторів. *Системний підхід* до управління персоналом передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробленні кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом.

**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 завдань управління персоналом** в сучасних умовах 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) управління навчанням 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.



## **2. Основні принципи технологічної побудови системи управління персоналом**

**Система управління персоналом** являє собою комплекс основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи. 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, оцінки, відбору, обліку приймання, переміщень, заохочень, звільнень персоналу, професійну орієнтацію й організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю і діловодством системи УП;

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, оцінку кандидатів на вакантну посаду, періодичну оцінку кадрів, 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 поведінки 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 тощо.

Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її

специфіку.

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

### 3. Персонал організації як суб'єкт та об'єкт управління. Структура персоналу організації

Сутність управління персоналом розкривається за допомогою таких понять: «трудові ресурси», «робоча сила», «трудовий колектив», «персонал», «кадри», «людські ресурси», «трудовий потенціал» тощо.

**Персонал** – це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату.

В управлінні трудовим колективом людина (персонал) одночасно може бути суб'єктом управління (коли приймає рішення) і об'єктом управління (коли виконує рішення вищого керівництва).



Рис. 3. Взаємозв'язки суб'єктів і об'єктів управління персоналом організації

Вище керівництво організації (директор, генеральний директор, голова правління та їх заступники, президент) має закріплені статутом організації повноваження – право приймати остаточне рішення, спрямовувати і координувати роботу інших та видавати накази. Лінійні менеджери уповноважені спрямовувати роботу своїх підлеглих. Вони відповідають за виконання основних завдань організації. До обов'язкових функцій лінійних менеджерів з ефективного управління персоналом належать:

- розміщення персоналу на відповідних робочих місцях;
- залучення в організацію нових працівників;
- навчання працівників новій для них роботі;
- покращення якості роботи кожного працівника;
- розвиток здібностей кожного працівника;
- роз'яснення політики та послідовності дій організації;
- контроль трудових витрат;
- створення і підтримання задовільного морального клімату в підрозділі; створення умов для

співробітництва;

- турбота про здоров'я та фізичний стан працівників.

Менеджери по персоналу повинні допомагати, консультувати лінійних менеджерів відносно кращого досягнення основних цілей по роботі з персоналом. У невеликих організаціях лінійні менеджери виконують всі обов'язки самостійно.

*Об'єктами управління персоналом* є працівники підприємства, на яких спрямовано вплив функцій керування персоналом. Кадрові служби працюють з працівниками підприємства, як наявними, так і потенційними. Всі працівники підприємства, включаючи тимчасових і сезонних, сумісників, позаштатних працівників та тих, що працюють за короткостроковими угодами, належать до категорії персоналу.

Основними характеристиками персоналу підприємства є *структура і кількість персоналу*.

**Структура персоналу** – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою. Структура персоналу підприємства може бути: штатною, організаційною, соціальною і рольовою:

– *штатна структура* персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників;

– *організаційна структура персоналу* характеризує його розподіл залежно від виконуваних функцій;

– *соціальна структура персоналу* підприємства характеризує його як сукупність груп, що класифікуються: за змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямом мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості;

– *рольова структура персоналу* визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства.

Виділяють також *категорії персоналу за участю в процесі виробництва*:

1. *Управлінський персонал* – працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій (це лінійні і функціональні керівники і спеціалісти). Лінійні керівники спрямовують, координують і стимулюють діяльність підприємства, розпоряджаються його ресурсами, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей підприємства і мають право приймати рішення. Функціональні керівники – це керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників. Спеціалісти (економісти, маркетологи, юристи, психологи) зайняті створенням і впровадженням у діяльність підприємства нових знань, технологій та розробленням варіантів вирішення окремих виробничих і управлінських проблем.

Керівники і головні спеціалісти в сукупності становлять адміністрацію підприємства. Технічні спеціалісти надають технічну та інформаційну допомогу апарату управління (збір, обробка, збереження і передавання інформації). Специфіка їх діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню. Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою й інтелектуальною працею. За рівнем управління менеджери поділяються на менеджерів нижчого, середнього та вищого рівнів управління.

2. *Виробничий персонал* – це виконавці, які реалізують на практиці рішення керівників, плани підприємства, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів. До цієї групи відносять також прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників.

У складі виробничого персоналу виділяють: основних робітників, які беруть безпосередню участь у виробничому процесі; допоміжних робітників, які виконують функції обслуговування

основного виробництва.

При цьому виділяють такі види кількості персоналу:

1. *Нормативна кількість персоналу* – це максимально можлива (в ідеалі) його кількість, розрахована для конкретного підприємства за нормативами затрат праці кожної категорії працівників.

Нормативи затрат праці розробляють для типових за умовами діяльності підприємств. Проте конкретне підприємство у поодиноких випадках відповідає нормативним вимогам, тому на практиці нормативну кількість персоналу забезпечити неможливо.

2. *Планова кількість персоналу* – це кількість персоналу, розрахована на основі нормативів затрат праці і скоригована відповідно до реальних умов діяльності підприємства (вона є близькою до нормативної кількості).

3. *Штатна кількість персоналу* – це кількість працівників, які входять до штату підприємства (без урахування осіб, прийнятих на сезонну і тимчасову роботу). Вона є меншою за планову кількість, оскільки підприємству вигідніше залучати тимчасових працівників на певний період, а не тримати їх у штаті і виплачувати їм постійно заробітну плату. Так, у сучасних умовах все більшого поширення набувають агентства, які надають персонал на засадах лізингу, що є вигідним обом сторонам.

4. *Облікова кількість персоналу* – це кількість працівників, які офіційно працюють на підприємстві на даний момент. До облікового складу працівників на кожен календарний день включаються як фактично працюючі, так і відсутні з певних причин. Облікова кількість персоналу на певну календарну дату включає усіх працівників, у тому числі прийнятих з даної дати, і виключає усіх звільнених, починаючи з неї.

У складі облікової кількості виділяють три категорії працівників: постійні, прийняті на підприємство безстроково або на термін більше ніж на один рік за контрактом; тимчасові, прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до 4 місяців; сезонні, прийняті на роботу, що має сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Не включають до облікової кількості і відносять до працівників необлікового складу: зовнішні сумісники; особи, залучені для разових і спеціальних робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру; робітники, яких направлено на навчання з відривом від виробництва та які отримують стипендію за рахунок підприємства, і деякі інші.

Облікова кількість персоналу може розглядатися не лише як моментна, але й як середня величина за деякий період – місяць, квартал, рік.

Так, *середньооблікова кількість* за 1 місяць – це сума з'явлень і нез'явлень за днями, віднесена до календарної кількості днів. Середньооблікова кількість персоналу за 1 квартал (1 місяць) розраховується як сума середньомісячної кількості за цей період, віднесена до відповідної кількості місяців.

До *явочного складу* підприємства входять усі працівники, які з'явилися на роботу.

Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю,

трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її нормативну (планову) величину.

За результатами визначення планової кількості персоналу підприємства складається штатний розпис. Посадовий (штатний) склад працівників закріплюється у штатному розписі підприємства, в якому конкретизується: перелік посад, кількість штатних одиниць, розмір посадових окладів, надбавок і доплат (за умови, що надбавки та доплати передбачено положенням про оплату праці, і вони мають постійний характер), а також місячний фонд заробітної плати.

За загальними правилами, якщо на підприємстві відбуваються незначні зміни організаційної структури (вводяться або виводяться посади, змінюються посадові оклади), то штатний розпис, затверджений на поточний рік, не замінюється, а в практичній роботі керуються наказом про внесення до нього відповідних змін. Якщо ж упродовж року структура підприємства трансформується докорінно, а також вводяться нові посади, необхідно видати наказ про затвердження нового штатного розпису із зазначенням дати введення його в дію та скасування чинного штатного розпису.

***Управління людськими ресурсами може розглядатися як управління кадровим потенціалом, компетенцією організації.***

Залежно від характеру праці персонал поділяють за професіями і спеціальностями. *Професія* – це вид трудової діяльності, здійснювання якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок. *Спеціальність* – це один із декількох видів трудової діяльності в рамках певної професії, що вимагає специфічних (вузьких) знань та практичного досвіду з конкретного виду роботи.

*Кваліфікація* – це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

Кваліфікація працівника визначається системою факторів, а саме: рівнем загальних і професійних знань, стажем роботи на цій чи аналогічній посаді, що сприяє освоєнню професії. Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань, досвіду людини і юридично закріплюється документально.

За рівнем кваліфікації працівників прийнято поділяти на такі групи:

- висококваліфіковані працівники, які закінчили ПТУ і середні спеціальні навчальні заклади з терміном навчання 2–4 роки;
- кваліфіковані працівники, які закінчили середнє ПТУ, технічні училища або на виробництві навчалися 6–24 місяці;
- низькокваліфіковані працівники, які пройшли підготовку на виробництві впродовж 2–5 місяців;
- некваліфіковані працівники, які пройшли практичне навчання або інструктаж на робочих місцях упродовж кількох тижнів.

*Рівень кваліфікації працівника характеризує його професійну придатність, тобто визначається здатність працівника якісно виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно оволодівати новими знаннями і вміннями, швидко адаптуватися до умов, що змінюються.*

Характеристика кваліфікаційних груп персоналу підприємства наведена у табл.1.

Конкретний рівень кваліфікації працівників підприємства визначається за допомогою Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань і досвіду даного робітника і юридично закріплюється в документах: дипломах, свідоцтвах і т. д.

Таблиця 1

Характеристика кваліфікаційних груп персоналу підприємства

Назва кваліфікаційної групи	Загальна характеристика
Спеціалісти вищої кваліфікації	Вища спеціальна освіта та значний практичний досвід роботи за фахом (понад 5 років)
Спеціалісти середньої кваліфікації	Вища або середня спеціальна освіта та деякий практичний досвід роботи
Спеціалісти-практики	Відсутність спеціальної освіти, але значний досвід практичної роботи
Висококваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (2–3 роки), великий досвід практичної роботи на найбільш складних ділянках
Кваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (1–2 роки) та чималий досвід роботи
Малокваліфіковані робітники	Спеціальна підготовка (3 місяці – 1 рік), незначний досвід роботи
Некваліфіковані робітники	Відсутність спеціальної підготовки та досвіду практичної роботи

Рівень кваліфікації працівника, який дозволяє успішно вирішувати поставлені завдання, називається **компетенцією**. Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються. Виділяють такі **види компетентності**:

- 1) функціональну (професійну) компетентність, що характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати;
- 2) інтелектуальну компетентність, що виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;
- 3) ситуативну компетентність, що означає уміння діяти відповідно до ситуації;
- 4) часову компетентність, що відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час, вона містить адекватну оцінку витрат часу («почуття часу»), уміння конструювати програму досягнення мети в часовому континіумі (просторі), правильно визначати витрати часу;
- 5) соціальну компетентність, що передбачає наявність комунікаційних та інтеграційних здібностей, уміння підтримувати взаємовідносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т. д.

**Компетенція працівника** – це коло питань, в яких поєднуються його знання та вміння на визначений час. **Знання** – це результати освіти особистості. **Навички (вміння)** – це результати досвіду роботи і навчання. **Компетенція організації** – це поєднання знань і здібностей її працівників у визначений час.

*Управління людськими ресурсами може розглядатися як управління компетенцією організації (підприємства) через її придбання, стимулювання та розвиток. Ці три завдання необхідно реалізувати для запровадження стратегії організації. **Управління компетенцією** – це процес порівняння потреб підприємства (необхідного кількісного та якісного складу персоналу у відповідності з обраною стратегією розвитку) з наявними ресурсами (працівниками з досягнутими рівнями компетенції) та вибір форм впливу для приведення їх у відповідність.*

На рівні організації (підприємства) для управління компетенцією виконуються такі дії: оцінка наявних ресурсів (по складових компетенції), а також можливостей, знань та вмінь персоналу, який працює на підприємстві; оцінка потреб підприємства в персоналі у відповідності з цілями, завданнями обраної стратегії на перспективу; порівняння потреб з ресурсами.

На основі одержаної інформації визначається:

- яка кількість персоналу відповідає обраній стратегії і його не треба перенавчати;
- яку кількість персоналу треба перенавчати (донавчати) у зв'язку зі змінами стратегії організації (підприємства);
- яку кількість працівників треба прийняти (звільнити) для виконання поставленого завдання.

*Управління компетенцією на рівні особистості* полягає в оцінці особою своїх можливостей у відповідності з вимогами посади. Така оцінка дає можливість особі активізувати одержані ним раніше знання, навички, інформацію. Вона формує мету своєї діяльності на обраній посаді, приймає для себе рішення: відповідає його компетенція вимогам посади чи необхідне додаткове навчання.

#### **4. Технології управління та технології управління персоналом**

Будь-яке управління являє собою процес, тобто поступовість операцій, прийомів, методів формування і здійснення впливу на керований об'єкт. Цей процес має природні закономірності: *цілевстановлення, оцінка ситуації, знаходження головної проблеми, прийняття і реалізація управлінського рішення.*

Проте в межах загального змісту процесу управління можливі різні варіанти формування впливу, які відображають особливості суб'єкту і об'єкту управління, конкурентні обставини, досвід і компетенцію менеджера та персоналу управління. Відповідно до цього процес управління свідомо будується за критеріями *раціональності, економії часу, ресурсів та максимальної ефективності*. Це і відображає **технологію управління**, яка полягає у виборі і реалізації певної послідовності та паралельної комбінації операцій при розробці управлінського рішення.

Технологія управління:

- послідовність і процедури реалізації функцій управління (планування – організація – мотивація – контроль),
- система і порядок документообігу в організації,
- порядок використання технічних засобів для роботи з інформацією (збір,

обробка, аналіз, тиражування, використання, розподіл, збереження, знищення).

Технологія управління – це вміння, мистецтво так організувати роботу в апараті управління, щоб:

- розмежувати висококваліфіковану і низькокваліфіковану працю (виконання простих повторюваних операцій);
- раціонально розподілити обов'язки між виконавцями;
- систематизувати технологічні процеси управління;
- ввести нормування роботи працівників апарату управління;
- визначити для кожного рівня управління обсяги інформації і регламентувати інформаційні потоки;
- виключити дублювання і невиробничі витрати часу.

Основні вимоги до технології управління:

- формулювання проблем, розробка і вибір рішень повинні бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де знаходиться вся необхідна інформація і відповідні повноваження;
- інформація повинна надходити від усіх підрозділів організації незалежно від рівня управління і виконуваних функцій;
- вибір і ухвалення рішення повинні відбивати інтереси і можливості тих рівнів управління, на які буде покладено виконання рішення чи які зацікавлені в його реалізації;
- суворе дотримання підпорядкованості у відносинах ієрархії управління, жорстка дисципліна, висока вимогливість і беззаперечне підпорядкування.

Для правильної організації управлінських процесів організатору виробництва, менеджеру будь-якого рівня необхідно:

- визначити характер, кількість і послідовність операцій, що складають конкретний процес;
- підібрати чи розробити для кожної операції відповідні способи, прийоми, технічні засоби;
- визначити оптимальні умови протікання процесу в часі і просторі.

*Коли я, будучи вищою посадовою особою у себе в компанії,  
даю кому-небудь доручення щось зробити і не можу  
дочекатися відповіді, я негайно звільняю цю людину.*

*Л. Якокка*

Ефективність технології управління прямо залежить від соціально-психологічної компетентності працівників апарату управління, що визначається ступенем оволодіння такими якостями, знаннями й вміннями:

- твереза самооцінка: знання себе, своїх сильних і слабких сторін, початкового і необхідного рівня розвитку своїх професійних і особистісних якостей;
- вміння розбиратися в людях: розпізнавання і розуміння індивідуальних розходжень, здатність знаходити індивідуальний підхід до різних людей;
- знання типових ділових і життєвих ситуацій, правил поведінки в кожній з них, здатність гнучко і швидко перебудовуватися;
- вміння говорити: точно і коротко викладати свої думки, володіти мистецтвом переконання, ведення переговорів;
- вміння слухати: бути уважним до думок і почуттів інших людей, добувати з почутого максимум цінної інформації;
- вміння читати: швидко, вибірково, осмислено, з тривалим



запам'ятовуванням;

- уміння гідно і раціонально поводитися в конфліктних ситуаціях, правильно реагувати на критику, зауваження й образи.

Підвищенню ефективності технології управління сприяють:

- дослідження й аналіз організаційних операцій;  
- опис операцій у текстовій і графічній формі;  
- типізація, стандартизація і наступне поєднання однорідних операцій;  
- перехід на машинне виконання операцій і зниження тим самим трудомісткості управлінських процесів.

Збір і обробка інформації в управляючій системі, планування, підготовка і прийняття управлінських рішень, організаторська робота і контроль діяльності – всі ці процеси управлінського впливу на об'єкт управління повинні розглядатися як упорядкована послідовність операцій.

Сутність управління персоналом полягає у процесі впливу на працівників шляхом застосування **кадрових / персонал-технологій** із метою реалізації цілей організації. Ефективне управління персоналом організації так само технологічно, як і виробничий процес. Процес управління персоналом стає технологічним за наступних умов:

– чітке формулювання цілей;  
– розроблення всіх процедур і правил;  
– закріплення процедур і правил у відповідних нормативних документах;  
– досягнення необхідного рівня професійних знань і досвіду проведення кадрових технологій керівниками та фахівцями служб управління персоналом.

Під **технологією управління персоналом** розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності. Технології управління персоналом – це інструментарій управління персоналом, що забезпечує:

– вплив на поведінку людини;  
– створення сприятливого управлінського середовища;  
– організованість і злагодженість спільної трудової діяльності;  
– дисципліну;  
– довіру, лояльність;  
– зміну ставлення персоналу до трудової діяльності.

В економічній літературі розрізняють поняття "кадрові технології" та "персонал-технології".

**Кадрові технології** – професійні прийоми роботи з персоналом, які забезпечують виконання цільових завдань діяльності з управління персоналом в організації. Використовуються постійно під час підготовки та приймання управлінських рішень щодо персоналу; розробляються на підприємстві та мають здебільшого традиційні форми.

**Персонал-технології** – сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку та удосконалення людських ресурсів організації (підприємства). Використовуються переважно у конкретній ситуації та реалізуються переважно через консультаційний процес; розробляються поза підприємством та адаптуються до його організаційної культури, й, відповідно, до

вимог практичної результативності. *Основною метою управлінських персонал-технологій* є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління шляхом виключення окремих видів діяльності чи операцій, зокрема тих, які не є необхідними для досягнення поставленої мети та вирішення управлінських завдань. Саме персонал-технології дають можливість мінімізувати витрати на управління персоналом підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його використання.

У сучасній практиці управління персоналом достатньо активно використовують такі персонал-технології:

- коучинг,
- лізинг персоналу,
- аутсорсинг (outsourcing),
- краудсорсинг (crowdsourcing),
- аутстафінг (outstaffing), краудстафінг
- аутплейсмент (outplacement),
- дауншифтінг,
- рекрутинг,
- кадровий консалтинг,
- аудит персоналу,
- реінжиніринг,
- внутрішній маркетинг,
- таємний покупець,
- автоматизована інформаційна система управління персоналом тощо.

Усі персонал-технології можна об'єднати у такі групи:

- персонал-технології позикової праці;
- навчальні персонал-технології;
- персонал-технології підбору та найму персоналу;
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- персонал-технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології.

Проблемним для вітчизняного законодавства залишається використання окремих з назв персонал-технологій, що ускладнює правове забезпечення їх використання, для прикладу можна навести персонал-технологію лізинг персоналу. Лізинг за своєю сутністю означає оренду, а нормами Господарського Кодексу та Кодексу Законів про працю в Україні не передбачено, що персонал може бути предметом договору оренди (лізингу).

Враховуючи, що для значної частини підприємств проблемою став пошук висококваліфікованих, досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних фахівців, особливого значення набули персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, прямий пошук, "плетіння мереж", використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію.

Одним з важливих завдань управління персоналом є підвищення його кваліфікації та навчання. Найбільш яскравим прикладом сучасних навчальних

персонал-технологій є коучинг, який розглядається не просто як технологія навчання персоналу, а один з найбільш ефективних стилів управління на сучасному етапі розвитку бізнесу [9]. Використання його засновано на принципі партнерства та спадкоємності, коли більш досвідчений та кваліфікований фахівець передає свій досвід менш кваліфікованому й цим самим сприяє поглибленню його знань, розкриттю потенціалу, більш ефективній його реалізації.

Активізація інноваційних процесів в усіх сферах діяльності призвела до розвитку персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу, які засновані на удосконаленні бізнес-процесів на підприємстві, зокрема процесу управління персоналом. У цьому випадку йдеться про реінжиніринг. Серед основних переваг такого підходу виділяють простоту проведення оптимізації як самих процесів з точки зору їх організації, синхронізації та взаємоузгодженості, так і ресурсів, що споживаються процесами, особливо людських [6].

Для отримання належної віддачі від працівника підприємство має стати клієнтоорієнтованим, причому у цьому випадку під клієнтами розуміють персонал підприємства, який виступає внутрішнім споживачем. Цей аспект проявляється в розвитку внутрішнього маркетингу на підприємстві, який розглядається в даному випадку як персонал-технологія стимулювання персоналу. Концепція внутрішнього маркетингу полягає у тому, що передбачає ставлення до персоналу підприємства як до споживачів корисності і переваг, які надає працівникові певна посада, яку він займає, чи певний вид роботи, яку він виконує [12].

Важливою функцією системи управління персоналом є контроль, який забезпечує зворотний зв'язок та відображення ефективності практично всіх процесів, з яких складається ця система [10]. Основними формами контролю є оцінювання відповідності працівника посаді, яку він займає, атестація кадрів, оцінка роботи. Остання форма є найбільш важливою, оскільки встановлюється кінцевий результат діяльності працівника. При цьому важливо вивчати й сам процес діяльності працівника. У сфері послуг серед персонал-технологій контролю праці персоналу використовують методику "Таємний покупець" ("Mystery Shopping"). Відповідно до неї на основі структурованого, прихованого спостереження, яке проводиться заздалегідь підготовленими "покупцями", отримують анонімну оцінку та здійснюють моніторинг якості обслуговування клієнтів, рівня надання послуг, дотримання правил мерчандайзингу та викладки продукції тощо.

Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій значною мірою відобразилися на системі управління персоналом. Інформатизація кадрової роботи дозволила підвищити ефективність управління персоналом на основі забезпечення повноти, оперативності, комплексності, системності та вірогідності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширення можливостей щодо її нагромадження, збереження та оброблення. Інформаційні персонал-технології пов'язані з Автоматизованою інформаційною системою управління персоналом та організацією автоматизованого робочого місця працівника, роль яких полягає у наданні необхідного технічного та інформаційного забезпечення.

Використана література:

Балабанова Л. В. Управління персоналом : підруч. [з грифом МОН] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2011. – 468 с.

Менеджмент персоналу: Навч. посібник / За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004.

Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третяк. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Випуск 24.4 – С. 389-397.

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

Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. - Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. - 376 с.