

Методологічні основи управління людськими ресурсами

План лекції:

1. Основні складові теорії управління людськими ресурсами.
2. Система управління персоналом.
3. Персонал організації як об'єкт управління. Структура персоналу організації.
4. Технології управління та технології управління персоналом.

1. Основні складові теорії управління людськими ресурсами.

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
забезпечує стійку конкурентну
перевагу в сучасній економіці.*

Для визначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття:

- ▶ "управління",
- ▶ "менеджмент",
- ▶ "адміністрування",
- ▶ "керування" тощо.

- ▶ **УПРАВЛІННЯ** (в широкому розумінні) - це діяльність, спрямована на координацію роботи інших людей (трудових колективів), яка є складною системою.
- ▶ **УПРАВЛІННЯ** - це складний, цілеспрямований, безперервний соціально-економічний та організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на контрений 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.

Управління персоналом
(людськими ресурсами)
здійснюється в межах
організаційних структур -
соціальних організацій

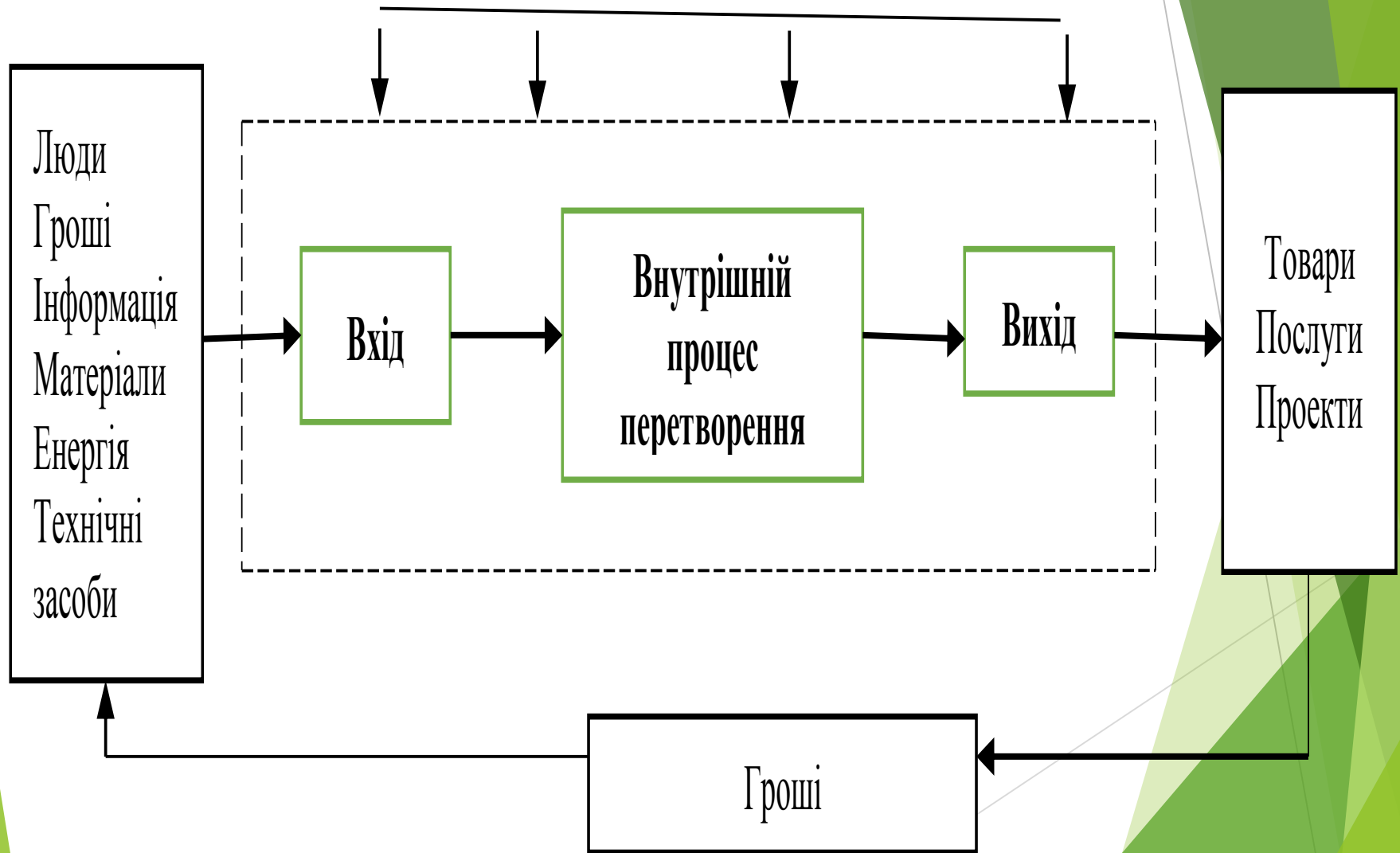
В управлінні ЛР організація розглядається як:

- ▶ основний об'єкт загального управління,
- ▶ середовище, в якому створюються робочі місця для працівників,
- ▶ простір, на якому відбувається складний процес сукупної праці.
- ▶ ОРГАНІЗАЦІЯ - соціальне утворення, яке об'єднує ресурси та людей, діяльність яких має певну суспільно корисну мету й певним чином координується.

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.

Зовнішнє середовище та його вплив



Складовими успіху організації є:

- ▶ **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).
- ▶ **Продуктивність** - це відношення кількості одиниць на виході (продуктів, що випускаються), до кількості одиниць на вході (ресурсів, що споживаються).
- ▶ **Результативність та 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:

- ▶ люди наділені інтелектом, їх реакція на зовнішній вплив - емоційно-осмислена, а не механічна, і, отже, процес взаємодії між організацією і працівником є двостороннім;
- ▶ люди здатні до постійного вдосконалення і розвитку, а це - найбільш важливе й довгострокове джерело підвищення ефективності діяльності будь-якої організації;
- ▶ трудове життя людини триває в сучасному суспільстві **30-50 років**, відповідно відносини між працівником і організацією мають довготерміновий характер;
- ▶ 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.

**Позитивні результати
діяльності будь-якої
соціальної системи
забезпечуються її
соціальним чинником –
людьми.**

У менеджменті вироблені загальні практичні підходи до проблем управління людськими ресурсами - **аксіоми**, які необхідно знати та застосовувати у практичній діяльності:

- ▶ **Аксіома 1:** будь-яка проблема підприємства - це проблема управління людськими ресурсами;
- ▶ **Аксіома 2:** персонал підприємства - це не лише працівники підприємства, а й люди, які прийдуть на підприємство працювати та підуть з нього;
- ▶ **Аксіома 3:** розуміння та зближення цілей працедавця й працівника - найкоротший шлях до підвищення ефективності роботи підприємства;
- ▶ **Аксіома 4:** будь-яка проблема управління людськими ресурсами - це загальна проблема для лінійних й кадрових менеджерів;
- ▶ **Аксіома 5:** в управлінні працівниками завжди присутні як стратегічний (управління людськими ресурсами), так і оперативний (управління персоналом) аспекти.

Управління людськими ресурсами (персоналом)

- ▶ специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи.
- ▶ діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей.
- ▶ система взаємозв'язаних організаційно-економічних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку ефективного використання кадрового потенціалу організації.
- ▶ цілеспрямований вплив на людську складову організації, що орієнтований на приведення у відповідність можливостей персоналу і цілей, стратегій, умов розвитку організації.

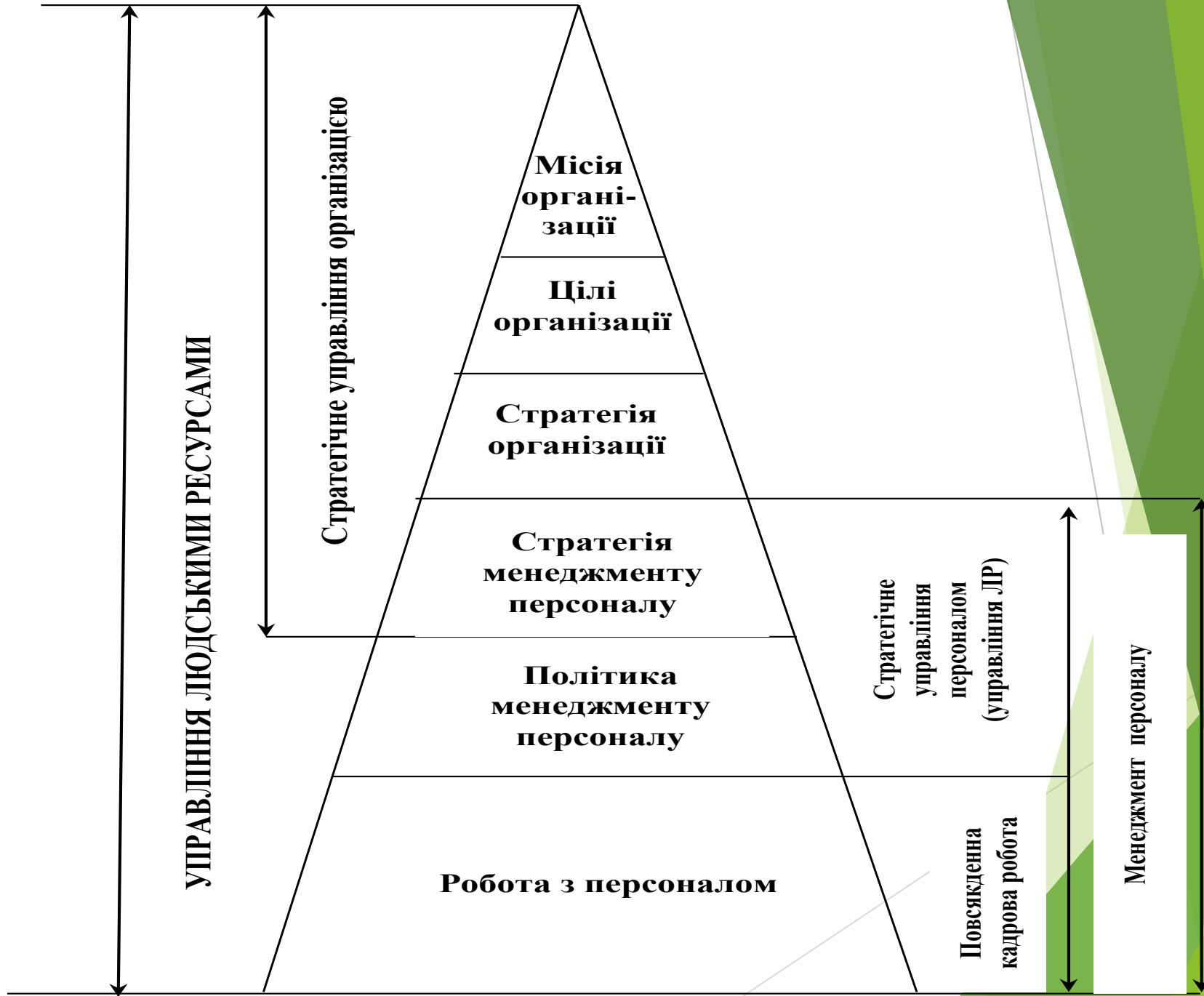
- ▶ **СУБ'ЄКТАМИ управління ЛР** є всі без винятку керівники; фахівці виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції (у т.ч. структурні підрозділи служби персоналу).
- ▶ **ОБ'ЄКТОМ**, на який спрямовано процес управління ЛР (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.

Основними складовими процесу управління персоналом є

- ▶ формування контингенту конкурентоспроможних працівників,
- ▶ їхній розвиток,
- ▶ створення умов для високопродуктивної праці **як чинника досягнення цілей організації.**

Основні завдання управління персоналом:

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



Управління персоналом здійснюється на 3-х рівнях:

- ▶ вищий рівень управління
(top management)
- ▶ середній рівень управління
(middle management)
- ▶ нижчий рівень управління
(lower management)

Цілі управління персоналом

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

Функції управління персоналом:

- ▶ **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.

ЗАСОБИ управління персоналом

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

МЕТОДИ впливу на трудову поведінку працівників:

- ▶ організаційні,
- ▶ адміністративні,
- ▶ економічні,
- ▶ соціально-психологічні.

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.).

2. Система управління персоналом

Система управління персоналом - це

комплекс основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

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

Система УП - 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;

Система 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;

Система УП:

- ▶ 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.**

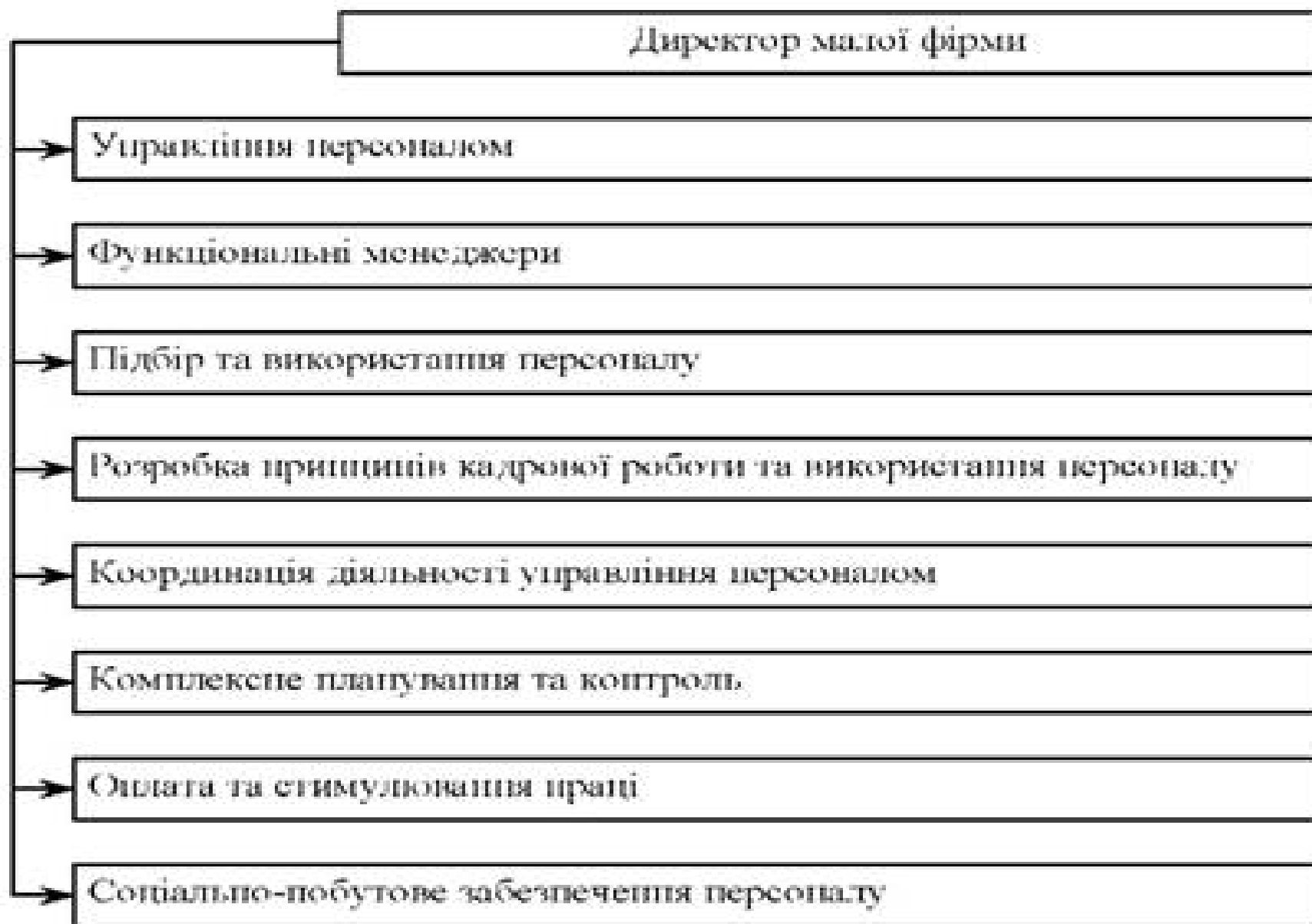


Рис. 6.5. Організація управління персоналом малої фірми

Директор виробничої фірми

Відділ персоналу

Функції менеджера

Відбір та викорис-
тання персоналу

Навчання персо-
налу

Промування по
службі

Організація праці

Охорона та без-
пека праці

Виробнича пси-
хологія

Медичне обслу-
говування

Соціальне забез-
печення

Соціальний роз-
виток

Умови праці

Побутові послуги

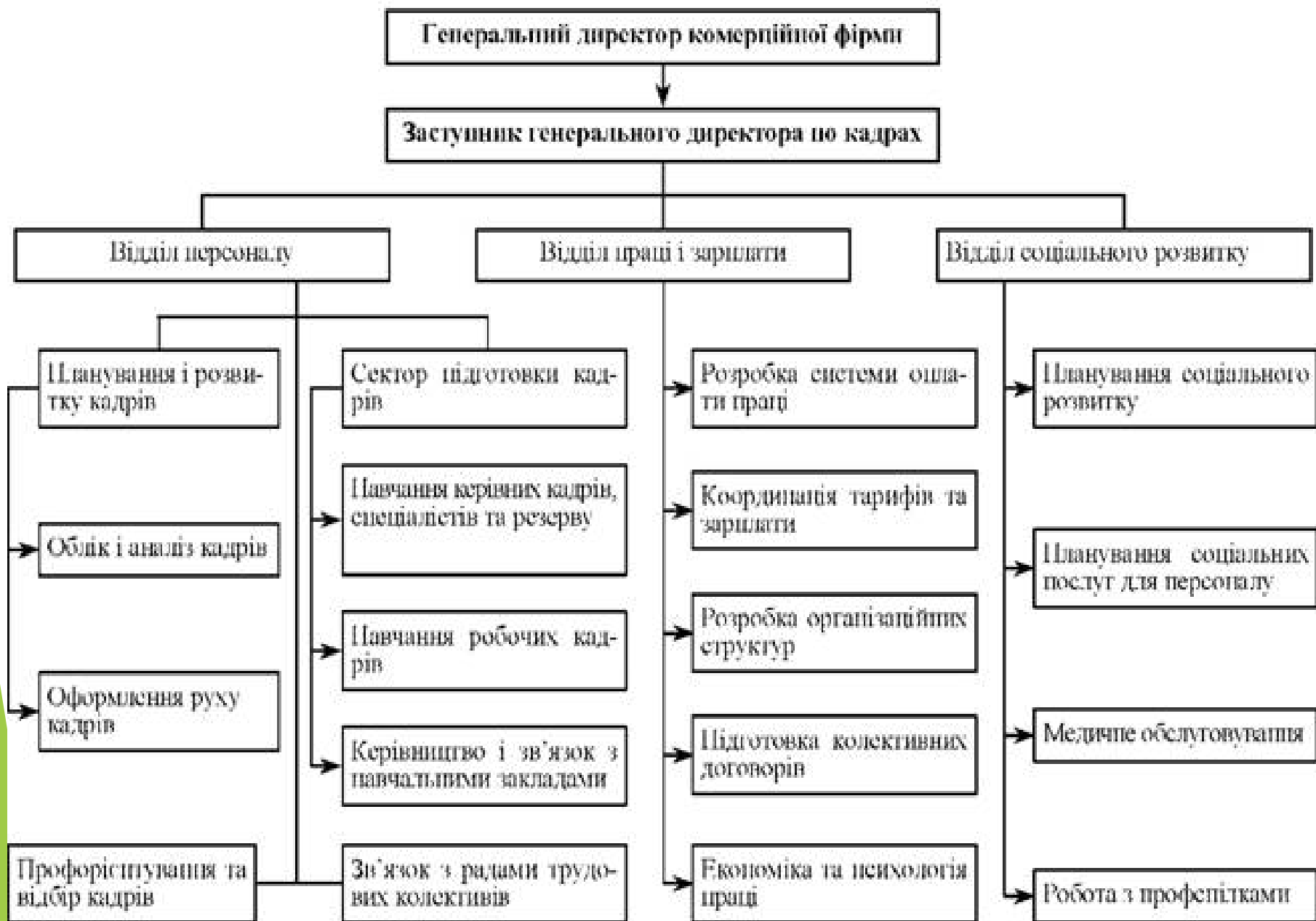


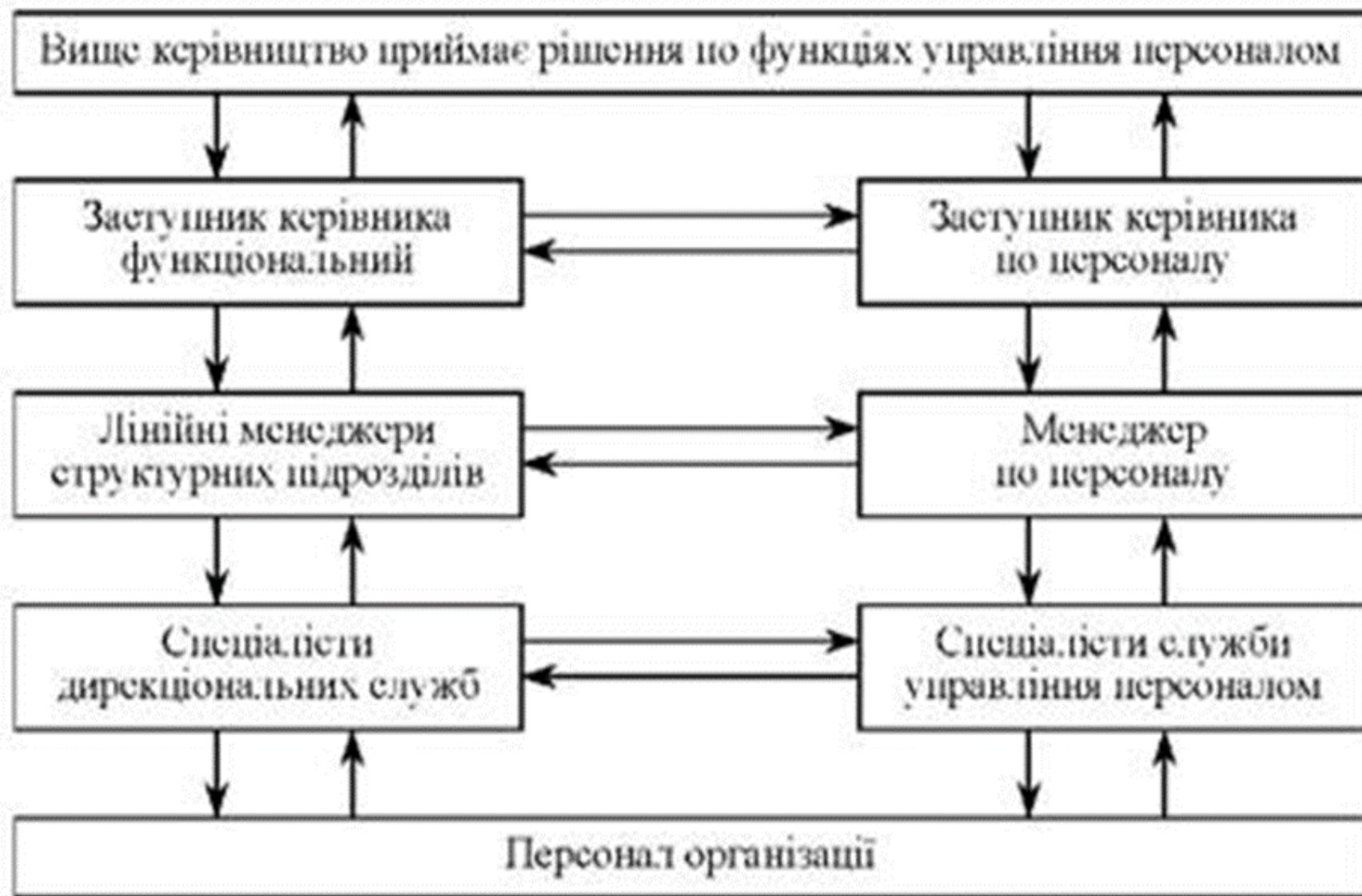
Рис. 6.7. Підрозділи кадрової служби в системі комерційної фірми

3. Персонал організації як об'єкт управління. Структура персоналу організації.

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).

Суб'єкт управління персоналом



Об'єкт управління

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

Структура персоналу - це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою.

- ▶ **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.

ПЕРСОНАЛ



```
graph TD; A[ПЕРСОНАЛ] --> B[ВИРОБНИЧИЙ<br/>(РОБІТНИКИ)]; A --> C[УПРАВЛІНСЬКИЙ]; B --> D[Основні]; B --> E[Допоміжні]; C --> F[Керівники]; C --> G[Спеціалісти<br/>(Фахівці)]; C --> H[Службовці]; F --> I[Лінійні]; F --> J[Функціональні];
```

The diagram is an organizational chart for personnel. At the top is a brown box labeled 'ПЕРСОНАЛ'. It branches into two main categories: 'ВИРОБНИЧИЙ (РОБІТНИКИ)' (green box) and 'УПРАВЛІНСЬКИЙ' (dark red box). 'ВИРОБНИЧИЙ (РОБІТНИКИ)' branches into 'Основні' and 'Допоміжні' (both green boxes). 'УПРАВЛІНСЬКИЙ' branches into 'Керівники', 'Спеціалісти (Фахівці)', and 'Службовці' (red, green, and green boxes respectively). 'Керівники' further branches into 'Лінійні' and 'Функціональні' (both red boxes). Arrows indicate the hierarchical flow from top to bottom.

ВИРОБНИЧИЙ
(РОБІТНИКИ)

Основні

Допоміжні

УПРАВЛІНСЬКИЙ

Керівники

Спеціалісти
(Фахівці)

Службовці

Лінійні

Функціональні

Чисельність персоналу

- ▶ **Нормативна кількість персоналу** - це максимально можлива (в ідеалі) його кількість, розрахована для конкретного підприємства за нормативами затрат праці кожної категорії працівників.
- ▶ **Планова кількість персоналу** - це кількість персоналу, розрахована на основі нормативів затрат праці і скоригована відповідно до реальних умов діяльності підприємства (є близькою до нормативної кількості).
- ▶ **Штатна кількість персоналу** - це кількість працівників, які входять до штату підприємства (без урахування осіб, прийнятих на сезонну і тимчасову роботу).
- ▶ **Облікова кількість персоналу** - це кількість працівників, які офіційно працюють на підприємстві на даний момент.

4. Технології управління та технології управління персоналом.

***Технологія* — це мистецтво, майстерність, уміння, сукупність методів обробки, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалів або напівфабрикатів в процесі виробництва продукції.**

Енциклопедичний словник

У виробничій діяльності під технологією розуміють зміст, спосіб і послідовність взаємодії персоналу і робочих машин в процесі виготовлення продукції, виконання робіт і надання послуг, з урахуванням вимог ринку.

Завдання технології як науки — виявлення фізичних, хімічних, механічних й інших закономірностей з метою визначення і використання на практиці найбільш ефективних і економічних виробничих процесів.

Будь-яке управління являє собою *процес*, тобто поступовість операцій, прийомів, методів формування і здійснення впливу на керований об'єкт.

Процес управління має природні закономірності:

- ▶ *цілевстановлення,*
- ▶ *оцінка ситуації,*
- ▶ *знаходження головної проблеми,*
- ▶ *прийняття управлінського рішення,*
- ▶ *реалізація управлінського рішення.*

Процес управління свідомо будується за критеріями:

- ▶ Раціональність;
- ▶ Економія часу;
- ▶ Економія ресурсів;
- ▶ Максимальна ефективність.

Технологія управління

- ▶ полягає у виборі і реалізації певної послідовності та паралельної комбінації операцій при розробці управлінського рішення;
- ▶ це вміння, мистецтво раціонально організувати роботу апарату управління.

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).

Для правильної організації управлінських процесів 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.

Ефективність технології управління прямо залежить від соціально-психологічної компетентності працівників апарату управління:

- ▶ **твереза самооцінка:** знання себе, своїх сильних і слабких сторін, початкового і необхідного рівня розвитку своїх професійних і особистісних якостей;
- ▶ **уміння 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;**
- ▶ **уміння говорити:** точно і коротко викладати свої думки, володіти мистецтвом переконання, ведення переговорів;
- ▶ **уміння слухати:** бути уважним до думок і почуттів інших людей, добувати з почутого максимум цінної інформації;
- ▶ **уміння читати:** швидко, вибірково, осмислено, з тривалим запам'ятовуванням;
- ▶ **уміння гідно і раціонально поводитися в конфліктних ситуаціях, правильно реагувати на критику, зауваження й образи.**

Управління персоналом є процесом впливу на працівників **шляхом застосування кадрових / персонал-технологій** із метою реалізації цілей організації. Тобто, ефективне управління персоналом організації так само технологічно, як і процес управління. 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.

```
graph LR; A((Суб`єкт застосування технології УП)) --> B[Процес застосування технології УП]; B --> C((Об`єкт впливу технології УП));
```

Суб`єкт
застосування
технології УП

Процес
застосування
технології УП

Об`єкт впливу
технології УП

Технології управління персоналом

► Кадрові технології

► Персонал-технології

Технології управління персоналом

- ▶ **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:
- ▶ використовуються переважно у конкретній ситуації та реалізуються переважно через консультаційний процес;
- ▶ розробляються поза підприємством та адаптуються до його організаційної культури, до вимог практичної результативності;
- ▶ дають можливість мінімізувати витрати на управління персоналом підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його використання.

Сучасні персонал-технології:

- ▶ Коучинг,
- ▶ Лізинг персоналу,
- ▶ Аутсорсинг (outsourcing), Краудсорсинг (crowdsourcing),
- ▶ Аутстафінг (outstaffing), Аутплейсмент (outplacement),
- ▶ Дауншифтінг (фокусування життєвих цілей на особистій самореалізації і побудови відносин, а не на прагненні економічного успіху),
- ▶ Краудстафінг,
- ▶ Кадровий консалтинг,
- ▶ Аудит персоналу,
- ▶ Реінжиніринг,
- ▶ Внутрішній маркетинг,
- ▶ «Таємний покупець»,
- ▶ Автоматизована інформаційна система управління персоналом тощо.

Сутність поняття «технологія управління персоналом» розкривається через основні категорії загальної характеристики управління:

- ▶ Цілі;
- ▶ Задачі;
- ▶ Функції;
- ▶ Принципи;
- ▶ Форми;
- ▶ Методи;
- ▶ Механізми;
- ▶ Процедури;
- ▶ Критерії ефективності тощо.

Література:

Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. — С. 271-278