

Методологічні основи управління людськими ресурсами

План лекції:

1. Суб'єкт та об'єкт управління людськими ресурсами.
2. Функції управління людськими ресурсами.
3. Принципи управління людськими ресурсами.
4. Завдання управління людськими ресурсами.
5. Методи управління людськими ресурсами.
6. Поняття кадрової стратегії та політики.
7. Основні HR-процеси.

Ефективна
насамперед
управління
ресурсами.

економіка — це
ефективне
людськими

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.

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 (HRM) - це:

- ▶ діяльність, спрямована на формування, використання та розвиток людських ресурсів організації з урахуванням генеральної стратегії;
- ▶ раціональна діяльність, що забезпечує підтримку та/або зростання здатності організації пристосовуватися до змін зовнішнього середовища на основі розумного комплектування працівниками, використання й розвитку їх здібностей відповідно до потреб організації та потреб самих працівників.

Управління людськими ресурсами

- ▶ специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи.
- ▶ **цілеспрямований вплив на людську складову організації, що орієнтований на приведення у відповідність можливостей персоналу і цілей, стратегій, умов розвитку організації.**

Основними складовими процесу управління ЛР є

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

Сфери HR-менеджменту організації:

- ▶ 1. Управління працею
- ▶ 2. Управління персоналом
- ▶ 3. Управління соціально-демографічними процесами

засоби HR-менеджменту

- ▶ 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.

Основна мета УЛР

забезпечити досягнення успіху даної організації з допомогою людей:

- ▶ поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації
- ▶ для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання функцій більш високого рівня.

Цілі управління ЛР

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

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.

Функції управління ЛР

- ▶ **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.

Принципи HR-менеджменту

- ▶ Планомірності
- ▶ Системності
- ▶ Єдиності
- ▶ Соціального партнерства
- ▶ Економічної ефективності
- ▶ Демократизму
- ▶ Економічної заінтересованості
- ▶ Соціальної доцільності

Аспекти управління ЛР

- ▶ **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.).

Методи управління людськими ресурсами

способи впливу на колективи та окремих працівників організації з метою здійснення координації їх роботи та стратегічних і тактичних цілей системи управління:

- ▶ адміністративно-правові
- ▶ економічні
- ▶ соціально-психологічні

Заходи щодо УЛР

- ▶ можуть бути розраховані на далеку перспективу (стратегія)
- ▶ або орієнтовані на оперативне вирішення кадрових питань (тактика або політика).

Стратегія HRM - це

- ▶ розроблений керівництвом організації пріоритетний якісно визначений напрям дій,
- ▶ які необхідні для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального й згуртованого колективу
- ▶ і враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості

HR-стратегія повинна відповідати на одне основне питання:

- Як у конкретних умовах, з певним продуктом, при певному рівні конкуренції, в даних економічних, правових і соціальних умовах, з урахуванням поточних тенденцій **забезпечити компанії максимальну продуктивність персоналу в довгостроковій перспективі?**

Це питання можна
розкласти на кілька
компонентів:

- ▶ Скільки людей нам потрібно?
- ▶ Яких конкретно?
- ▶ Як їх знаходити, утримувати, розвивати?
- ▶ Скільки це буде коштувати?

Умови формування якісної HR-стратегії

- ▶ Розуміння цілей бізнесу
- ▶ Знання клієнта
- ▶ Розуміння цінностей бізнесу
- ▶ Володіння технологіями, що дозволяють реалізовувати HR-стратегію
- ▶ Наявність якісної команди HR-служби

Для розробки HR-стратегії
необхідно підготувати

- ▶ Кадрова політика організації.
- ▶ Модель компетенцій.
- ▶ Етичний кодекс.

Кадрова політика

система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи:

- ▶ як документ пояснює менеджерам, як працювати з персоналом для досягнення бізнес-цілей,
- ▶ описує принципи управління людьми, прийняті в даній організації.
- ▶ Створюється виключно для керівників і не призначена для користування всіма співробітниками.

Основні складові кадрової політики:

- ▶ політика набору кадрів,
- ▶ політика навчання,
- ▶ політика оплати праці,
- ▶ політика формування кадрових процедур,
- ▶ політика соціальних відносин.

Політику HR-менеджменту можна класифікувати за двома ознаками:

- ▶ рівнем усвідомлення тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів, та безпосереднього впливу апарату управління на кадрову ситуацію в організації (пасивна, реактивна, превентивна, активна);
- ▶ -орієнтацією на власний або на зовнішній персонал, тобто ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища з метою формування кадрового складу (відкрита, замкнута).

Модель компетенцій

- ▶ документ, який являє собою перелік ключових компетенцій, деталізованих і описаних простими і зрозумілими поведінковими індикаторами
- ▶ дозволяє скласти профіль компетенцій практично для кожної посади
- ▶ використовується у всіх HR-технологіях

Етичний кодекс

- ▶ дозволяє донести до співробітників принципи, порушення яких «розхитує» систему, ставить під загрозу безпеку та розвиток організації
- ▶ містить чітко прописані правила поведінки в організації з наголосом на тому, чого співробітникам робити не можна.

Основні HR-процеси

- ▶ планування трудових ресурсів;
- ▶ пошук і набір персоналу;
- ▶ відбір персоналу;
- ▶ адаптація прийнятих працівників;
- ▶ оцінка можливостей працівників та ефективності їх роботи;
- ▶ розвиток працівників, у т.ч. навчання працівників передовим методам роботи;
- ▶ управління кар'єрою;
- ▶ мотивування через оплату праці, систему пільг та компенсацій;
- ▶ формування і розвиток команди з урахуванням корпоративної культури;
- ▶ переміщення (рух) працівників за результатами діяльності;
- ▶ процедура звільнення.

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.