**Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств**

* 1. Роль і значення управління персоналом як науки і навчальної дисципліни
  2. Управління персоналом як часткова функція менеджменту
  3. Етапи історичного розвитку управління персоналом

*Список рекомендованої літератури:* 1 - 4, 6, 12

## 1.1 Роль і значення управління персоналом як науки і навчальної дисципліни

Згідно із загальноприйнятими концепціями в менеджменті, загалом, складові організації або чинники її внутрішнього середовища можуть бути об’єднані у п’ять груп: цілі, структура, персонал, завдання та технології. Основні компоненти організації тісно взаємопов’язані між собою, і від якості їхньої взаємодії залежить успіх організації. Оскільки організація є соціотехнічною системою, а основною складовою будь-якої соціальної системи є люди, то їм необхідно приділяти особливу увагу як чиннику внутрішнього середовища організації і, відповідно, джерелу підвищення ефективності роботи всієї системи.

На підприємстві людські ресурси представлені персоналом.

**Персонал** – сукупність працівників, поєднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва. Це особистісний склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників.

Управління персоналом здійснюється шляхом послідовної реалізації основних функцій менеджменту:

* планування;
* організація;
* мотивація
* контроль.

**Предметом курсу** управління персоналом є організація цілеспрямованої взаємодії управління (менеджменту) і персоналу задля досягнення оптимальної реалізації місії підприємства, забезпечуючи при цьому спонукання працівників до більш інтенсивної та продуктивної праці. Тобто предметом виступає сукупність суспільних відносин, що виникають в процесі спільної діяльності працівників.

**Метою** навчальної дисципліни «Управління персоналом» є одержання студентами теоретичних знань з ефективного управління трудовим колективом підприємства на основі використання наукових принципів і методів, розроблених вітчизняними і закордонними фахівцями, і позитивного практичного досвіду прогресивних підприємств.

Найважливіші **завдання курсу**:

* дослідження персоналу як об’єкта управління;
* формування та реалізація кадрової політики;
* створення служби управління персоналом;
* оволодіння методиками діагностики професійної придатності працівників тощо.

Управління персоналом має комплексний, інтегративний характер. Так, управління персоналом вивчає людину в єдності усіх її проявів, що впливають на усі процеси на підприємстві.

Людина бере участь у виробничій діяльності як її багатогранний суб'єкт:

* економічний (виробник і споживач благ);
* біологічний (носій певної фізичної конструкції і здоров'я);
* соціальний (член певної групи);
* політичний (громадянин держави, член політичної партії, профспілки, інших груп інтересів);
* правовий (власник певних прав і обов'язків);
* культурний (носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій);
* моральний (той, що поділяє ті або інші моральні норми і ціннісні орієнтації);
* конфесіональний (атеїст або той, що сповідає релігію);
* емоційно-вольовий (той, що має певний характер і психологічний склад у цілому);
* розумний (той, що має певний інтелект і певну систему знань).

Усі ці і деякі інші аспекти особистості за певних умов у більшому або меншому ступені впливають на поведінку працівника в сфері праці.

Управління персоналом вивчає і враховує вплив усіх аспектів людини на його організаційну поведінку.

Управління персоналом базується також на наступних концепціях:

1. Економічні теорії.
2. Психологічні теорії.
3. Соціологічні концепції.
4. Трудове і соціальне право.
5. Політологічні теорії.
6. Конфліктологія.
7. Науки про працю: ергономіка, фізіологія праці, психологія праці, соціологія праці, технологія праці, педагогіка праці, медицина праці, антропометрія (наука, що розробляє способи виміру можливостей людського тіла й організму в цілому) та ін.

Усі дані зазначених наук переосмислюються і розвиваються з точки зору *забезпечення підприємства оптимальною кількістю і якістю працівників і їхнього потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.*

## Управління персоналом як часткова функція менеджменту

Одним з найважливіших складових елементів менеджменту підприємства є управління персоналом як система ефективного управління працівниками та їхньою діяльністю.

Управління персоналом повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного рішення 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 їхній сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

**Системний підхід** до управління персоналом передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами.

*Результатом системного підходу* є:

* розробка кінцевих цілей;
* визначення шляхів досягнення цілей;
* створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування;
* організація і мотивація системи роботи з персоналом.

Будь-яка система характеризується наявністю об’єкта та суб’єкта управління.

**Об’єкт управління** – підсистема, якою управляють. Це група людей, діяльність яких координується та спрямовується на досягнення певних цілей.

**Суб’єкт управління** – це підсистема, яка управляє, тобто управлінський склад підприємства. Це сукупність ланок, що виконують конкретні управлінські функції на різних рівнях, при чому кожна нижче розташована ланка слугує об’єктом для вище розташованих. Так, керівники нижчих рівнів виступають об’єктами управління для керівників вищих.

Між суб’єктом та об’єктом існує прямий та зворотний зв’язки. *Прямі зв’язки* реалізуються у формі наказів, розпоряджень, доручень та інших засобів управлінського впливу. *Зворотні зв’язки* проявляються у вигляді звітності, уточнення наказів, прояву особистої ініціативи,

надання пропозицій, рекомендацій чи вимоги додаткових роз’яснень щодо конкретних завдань.

**Сутність управління персоналом** розкривається за допомогою таких понять, як; трудові ресурси, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси, кадровий потенціал.

**Трудові ресурси** – це фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві.

**Кадровий потенціал підприємства** – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.

Поняття "**трудовий колектив**" можна розглядати з двох боків, зокрема, як:

* соціальну організацію (представлена адміністративно-правовою структурою);
* соціальну спільність (представлена спонтанно виникаючими між-особистими зв'язками, структурою малих груп, поділом персоналу підприємства на соціальні групи).

**Персонал підприємства** – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини с роботодавцем.

**Кадри** являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства.

**Людські ресурси підприємства** – це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей його працівників.

**Трудовий потенціал працівника** — це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці.

Таблиця 1.1 – Елементи трудового потенціалу працівника

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| 1 | Особисті характеристики | мотиви поведінки, цінності, відносини до праці, творча активність і т.д. |
| 2 | Соціально-демографічні характеристики | стать, вік, національність і т.д. |
| 3 | Психофізіологічні характеристики | тип темпераменту, стан здоров'я, схильність до певного роду діяльності, працездатність і т.д. |
| 4 | Кваліфікаційні  характеристики | рівень освіти, практичний досвід, професіоналізм, творчі  здібності і т.д. |

Управління персоналом передбачає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організація роботи щодо виконання прийнятих рішень; контроль виконання запланованих заходів; координація розроблених заходів.

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

**Цілями функціонування системи управління** персоналом підприємства є:

* 1. підвищення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку;
  2. забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;
  3. формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

При формуванні системи управління персоналом підприємства слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники (рис. 1.1).

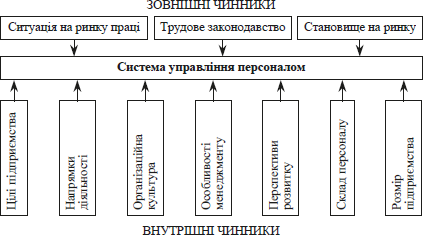


Рисунок 1.1 - Чинники, що впливають на формування системи управління персоналом підприємства

Успішне виконання визначених цілей вимагає рішення наступних задач в сфері управління персоналом:

* забезпечення потреби підприємства в робочій силі у необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;
* досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу;
* повне та ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому;
* забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організації, мотивації, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії і співробітництва;
* закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу;
* забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів працівників відносно змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування і т.п.;
* узгодження виробничих і соціальних задач (балансування інтересів підприємства і інтересів працівників, економічної і соціальної ефективності);
* підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація встановлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму її функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

**Методи управління персоналом** – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства.

Розрізняють три групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні, соціально-психологічні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Методи управління персоналом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ознаки | Групи методів | | |
| 1. Назва методів управління | Адміністративні (примус) | Економічні (зацікавленість) | Соціально – психологічні (переконання) |
| 2. Особливість методів | Директива, дисципліна | Оптимізація мотивів | Психологія, соціологія |
| 3. Мета управління | Виконання законів, директив, планів | Досягнення конкурентоспроможності | Досягнення порозуміння |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ознаки | Групи методів | | |
| 4. Структура управління | Жорстка | Адаптивна до ситуацій | Адаптивна до постаті |
| 5. Форма власності | Державна | Корпоративна, приватна, державна | Приватна |
| 6. Форма впливу | З допомогою нормативно- методичних документів | стимулювання | Управління соціально- психологічними процесами |
| 7. Основну вимогу до суб’єкту | Старанність, організованість | Професіоналізм | Психологічна стійкість особистості |
| 8. Переважаючий напрям впливу | Згори донизу | Вертикальне (згори донизу і знизу вгору) | Вертикальне і горизонтальне |
| 9. Стиль керівництва | Авторитарний | Змішаний | Демократичний |

**Аспектами** управління персоналом є:

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

В сучасних умовах основним в управлінні персоналом є принцип підбору і розставлення кадрів за їх особистими і діловими властивостями. Даний принцип передбачає:

1. забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації персоналу;
2. чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;
3. ротацію кадрів;
4. поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами;
5. забезпечення умов для професійного і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їхньої діяльності та особистих якостей;
6. поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання ними робочих завдань.

## Етапи історичного розвитку управління персоналом

Історія розвитку концептуальних підходів в управлінні персоналом наведена у табл. 1.3.

## Таблиця 1.3 - Еволюція концептуальних підходів в управлінні персоналом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Період часу, рік | Основні турботи менеджменту | Відношення менеджменту до працівників | Діяльність з кадрового управління |
| до 1890 р. | Виробничі технології | Байдужість до нестатків | Створення системи  дисциплінарного впливу |
| 1891-1910 рр. | Соціальне забезпечення службовців | Створення для працівників безпечних умов праці і можливостей для зростання | Розробка програми з безпеки праці |
| 1911-1920 рр. | Ефективність задач | Забезпечення високої заробітної  плати працівникам за умови підвищення продуктивності праці | Дослідження трудових рухів під час роботи і затрачуваного часу |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Період часу,  рік | Основні турботи  менеджменту | Відношення менеджменту до  працівників | Діяльність з кадрового  управління |
| 1921-1930 рр. | Індивідуальні  розходження | Урахування індивідуальних  розходжень працівників | Психологічне тестування і  консультації для працівників |
| 1931-1940 рр. | Профспілковий рух | Можливість офіційно виражати свою думку в противагу думці  адміністрації , | Створення програм комунікації працівників і профспілкових  прийомів |
| 1941-1950 рр. | Соціальна безпека | Використання мір соціального захисту працівників | Розробка програм з пенсійного  забезпечення, охорони здоров'я та ін. |
| 1951-1960 рр. | Участь працівників в управлінні діяльністю  підприємства | Працівникам потрібно урахування їхньої думки при управлінні | Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навичкам) |
| 1961-1970 рр. | Співучасть | Участь працівників у прийнятті  рішень | Використання прийомів  колективного менеджменту |
| 1971-1980 рр. | Складність задачі | Удосконалення змісту праці, що  націлює на рішення складних задач | Збагачення елементів праці, перегляд посадових обов'язків |
| 1981-1990 рр. | Переміщення працівників | Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників відповідно до ринкової  кон'юнктури і НТП | Випереджальне і безупинне навчання працівників |
| 1991-2000 рр. | Зміни в складі робочої сили і її дефіцит | Підвищення мобільності і гнучкості робочої сили і форм її використання | Стратегічне планування, права працівників, професійна підготовка, гнучка система  пільг, комп'ютеризація |

Виділяють наступні **підходи до управління персоналом**:

* + 1. Економічний підхід (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами). Особливостями концепції управління трудовими ресурсами є: технічна, а не управлінська підготовка працівників; єдність керівництва; баланс між владою і відповідальністю; дисципліна; чітка ієрархія; підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.
    2. Органічний підхід (в його межах виділяють 2 концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами). Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу.
    3. Гуманістичний підхід (в його межах виділяють концепцію управління людиною): акцентування уваги на організаційній культурі; вплив культурного контексту на управління персоналом.

Різні стадії у розвитку управління персоналом підприємства пов'язують також із загальною еволюцією підприємства. Так, розвиток підприємства поділяють на п'ять основних стадій, яким відповідають характеристики управління персоналом (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Стадії розвитку управління персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стадії розвитку підприємства | Основні характеристики підприємства | Основні характеристики управління персоналом |
| І Зародження | Підприємство тільки створене, відрізняється підприємництвом і керується власником | Ведення особистих справ, оплата праці, наймання і звільнення; управління персоналом часто неформальне, розмите; відсутність  автоматизації кадрових операцій |
| II Функціональне зростання | Відбувається технічна спеціалізація; збільшуються підрозділи, виробничі лінії! ринок; оргструктура формалізована | Пошук потрібних працівників для підтримки зростання; з'являється начальник відділу кадрів; обробка даних по зарплаті і деяких інших автоматизується. Корпоративна культура ще не стає частиною управління персоналом |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стадії розвитку  підприємства | Основні характеристики  підприємства | Основні характеристики управління персоналом |
| III  Контрольоване зростання | Раціональна адміністрація; професіоналізація управління  дефіцитними ресурсами; диверсифікується виробництво; посилюється конкуренція за ресурси і контроль за Інвестиціями | Менеджер з персоналу з більш високим статусом; велика автоматизація кадрової інформації; зростання професіоналізму; кадрова функція поступово інтегрується у навколишнє ділове середовище; управління персоналом стає  орієнтованим на кінцеві результати |
| IV  Функціональна інтеграція | Диверсифікованість,  децентралізація, структура підприємства будується навколо продуктів і центрів прибутку, проектне І матричне управління; велика увага приділяється інтеграції; оргструктура більш  плоска і горизонтальна | Управління персоналом орієнтовано на  інтеграцію різних функцій; розширення кооперації з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінарні проекти; акцентна продуктивність; широко застосовується інформаційна технологія в плануванні та оцінці; коливання зовнішнього  середовища інтегровані в управління змінами |
| V Стратегічна інтеграція | Співробітництво, групова культура; міжфункціональна горизонтальна інтеграція; велика адаптованість до частих змін; стратегічне  планування; структура будується навколо центрів прибутку | Управління персоналом побудовано навколо стратегії підприємства і є її складовою частиною; систематичний аналіз зовнішнього середовища й оцінка його можливого впливу; активна золь у прийнятті управлінських рішень; довгострокове  планування розвитку персоналу |

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі тенденції:

1. зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними: концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною);
2. розвиток руху за компетентність;
3. увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної);
4. усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури. 1. Зміна підходів до управління персоналом

При усіх явних перевагах концепції управління людськими ресурсами (УЛР) перед традиційним управлінням персоналом, рівень її використання у вітчизняних підприємствах є низьким. А концепція управління людиною практично не застосовується. При цьому підприємства, що використовують УЛР, як правило, відрізняються більш високою ефективністю, більш удосконаленою системою мотивації, низьким рівнем плинності кадрів, а також більшим ступенем задоволення потреб споживачів.

Так, управління людськими ресурсами (УЛР) розглядає персонал як один з найважливіших ресурсів підприємства, необхідний для досягнення його оперативних, тактичних і стратегічних цілей. При цьому працівники виступають найважливішим надбанням підприємства, яке варто зберігати, ефективно використовувати і розвивати для того, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку. У зв'язку з цим до персоналу необхідний інтегрований підхід з погляду всього підприємства як системи. Варто також враховувати той факт, що управлінські рішення у різних функціональних сферах діяльності підприємства повинні враховувати людський аспект; тобто можливості людей і вплив на персонал.

До основних особливостей УЛР належать:

1. персонал розглядається як один з найважливіших ресурсів підприємства;
2. акцент на якість залучення, наймання і розвитку персоналу;
3. застосування колективних, групових методів організації праці з метою формування сприятливого клімату для делегування компетенцій і відповідальності;
4. спрямованість на розвиток цілісної сильної корпоративної культури;
5. інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників; системне, комплексне рішення питань управління персоналом і усіх інших стратегічних задач на основі єдиної програми діяльності підприємства.

2. Розвиток руху за компетентність

Якщо раніше основна увага приділялася, в основному, професійній компетентності, у

даний час керівниками підприємств усвідомлюється значимість і важливість також соціальної компетентності працівників.

Соціальна компетентність працівника забезпечує можливості його ефективного співробітництва з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування й організаційної поведінки.

Працівникам соціальна компетентність дозволяє: одержувати задоволення від роботи, повніше реалізувати свій потенціал, налагоджувати ефективні комунікації у підприємстві та за його межами, забезпечити кар'єрне зростання. У свою чергу, для підприємства соціально компетентні працівники виступають однією з найважливіших умов досягнення його цілей і задач. 3. Увага до підвищення ефективності управління персоналом Управлінські рішення, що стосуються персоналу, в умовах ринку повинні орієнтуватися на досягнення як економічних, так

і соціальних цілей підприємства.

При цьому економічна ефективність в області управління персоналом означає досягнення цілей підприємства з мінімальними витратами на персонал.

У свою чергу, соціальна ефективність реалізується за допомогою задоволення інтересів і потреб працівників.

4. Усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури. Сучасні менеджери розглядають корпоративну культуру як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі підрозділи та окремих робітників на загальні цілі, мобілізувати ініціативу робітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони прагнуть створити власну культуру, щоб усі працівники підприємства розуміли і дотримувалися її.