**Тема. Система управління персоналом : зміст, субʼєкти, принципи побудови**

1. Субʼєкти системи управління персоналом.
2. Фактори впливу на персонал в процесі виробництва.
3. Класифікація і зміст принципів, які характеризують вимоги до системи управління персоналом.
4. Методи аналізу та побудови системи управління персоналом.
5. **Субʼєкти системи управління персоналом.**

**Повноваження - це право приймати рішення, направляти роботу інших, віддавати накази.** В організаціях повноваження кадрового менеджменту мають «лінійні» і «кадрові» менеджери.

**Функції по управлінню персоналом здійснюють:**

1) керівники організацій (президенти, директори);

2) менеджери структурних підрозділів;

3) спеціалісти-менеджери по управлінню персоналом.

Менеджери структурних підрозділів організацій беруть участь в діяльності по управлінню персоналом тому, що вони відповідають за ефективне використання всіх ресурсів, які є у їхньому розпорядженні, у тому числі і людських. І якщо вони використовують людські ресурси невірно, то ефективність їх роботи падає швидше, ніж у випадках з іншими ресурсами (матеріальними, фінансовими). Вкладення у людські ресурси на будь-якому підприємстві дають більший ефект, ніж у такі ресурси, як гроші, матеріальні та обладнання.

Ось чому менеджери структурних підрозділів повинні приділяти багато часу виконанню **функцій з управління персоналом**:

* розміщують працівників на відповідні робочі місця;
* стежать за навчанням співробітників, якістю та своєчасним виконанням робіт;
* зацікавлені у професійній відповідності працівників;
* залучають нових працівників;
* беруть участь у прийомі на роботу, просуванні по службі, звільненні з роботи;
* створюють умови для творчої співпраці;
* приймають рішення щодо проблем, які безпосередньо впливають на людей;
* контролюють трудові витрати;
* шукають шляхи запобігання майбутнім ускладненням;
* забезпечують мікроклімат у колективі;
* турбуються про здоров'я і фізичний стан працівників.

На малих підприємствах немає відділів кадрів, тому менеджери структурних підрозділів виконують обовʼязки по роботі з персоналом (прийняття на роботу, складання графіків, встановлення винагороди тощо). Прийняття рішень по персоналу і ведення кадрового діловодства здійснюють керівники підприємства.

В міру розширення організації у її штат вводяться спеціалісти по персоналу з відокремленими функціями.

Світовий досвід показує, що спеціалісти по персоналу необхідні в організаціях, чисельність працівників у яких складає від 100 до 150 чоловік. Відділ кадрів створюється, коли кількість працівників досягає 200-500 чоловік в залежності від профілю діяльності підприємства.

Незважаючи на те, що на підприємстві є спеціалісти по персоналу, менеджери структурних підрозділів теж залучаються до роботи з персоналом, відповідають перед вищим керівництвом за ефективне використання людських ресурсів.

Спеціалісти по управлінню персоналом здійснюють функції по роботі з кадрами підприємства і входять до його вищого керівництва.

Структура служби управління персоналом визначається характером і розмірами організації, особливостями виробничої діяльності. На малих і середніх підприємствах більшість функцій по управлінню персоналом виконують лінійні менеджери, а на великих створюються самостійні структурні підрозділи для виконання функцій по роботі з персоналом з підпорядкуванням їх керівнику організації або його заступнику по управлінню персоналом. Заступнику підпорядковані всі лінійні менеджери, які мають справу з людськими ресурсами.

У табл. 1. наведено склад комплексних завдань та шляхи їх функціонального вирішення. Виконувати завдання можуть різні підрозділи, що передбачається у положенні про підрозділ та посадових інструкціях працівників.

Склад підрозділів змінюється в залежності від розмірів організації. У малих підприємствах один підрозділ може вирішувати різні комплекси завдань, а у великих функції кожного комплексу виконує окремий підрозділ або працівник - спеціаліст по персоналу.

Таким чином, головною метою системи управління персоналом є забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку.

Таким чином, управління персоналом в організації здійснюють лінійні менеджери, функціональні менеджери і спеціалісти - менеджери структурного підрозділу по роботі з персоналом.

Таблиця 1.Склад функціональних комплексів завдань та функцій управління персоналом організації

|  |  |
| --- | --- |
| Рішення комплексу завдань (функція) | Рішення завдань (підфункції) |
| Планування, прогнозування персоналу | 1. Визначення поточної і майбутньої потреби у персоналі  2. Розробка стратегій персоналу  3. Розробка особистого плану працівника  4. Розробка плану роботи з персоналом |
| Маркетинг персоналу | 1. Аналіз кадрового потенціалу  2. Аналіз ринку праці  3. Організація реклами  4. Взаємозв'язки із зовнішніми джерелами забезпечення персоналом  5. Оцінка кандидатів на вакантну посаду  6. Оцінка якості роботи персоналу |
| Розвиток персоналу | 1. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу  2. Організація навчання на виробництві  3. Робота з резервом персоналу  4. Планування і контроль ділової кар' єри  5. Адаптація нових працівників |
| Аналіз і розвиток засобів мотивації праці | 1. Нормування і тарифікація трудового процесу  2. Участь у розробці системи оплати праці  3. Використання засобів морального заохочення  4. Розробка форм участі в прибутках і капіталі  5. Використання трудової мотивації |
| Створення оптимальних умов праці | 1. Додержання вимог санітарно-гігієнічних умов праці  2. Виконання вимог психофізіології праці  3. Виконання вимог ергономіки праці  4. Виконання вимог технічної естетики  5. Виконання вимог охорони праці і техніки безпеки  6. Виконання вимог охорони навколишнього середовища |
| Оформлення та облік персоналу | 1. Оформлення конкурсного відбору претендентів на посаду  2. Оформлення та облік приймання, звільнень та переміщень працівників  3. Інформаційне забезпечення всієї системи управління персоналом  4. Професійне орієнтування  5. Забезпечення зайнятості |
| Аналіз та регулювання трудових відносин | 1. Управління взаємовідносинами з профспілками  2. Соціально-психологічна діагностика колективу  3. Аналіз і регулювання групових і особистіс-них взаємовідносин  4. Аналіз і регулювання взаємовідносин керівників з підлеглими  5. Управління конфліктами і стресами  6. Додержання етичних норм взаємовідносин |
| Розробка організаційних структур управління | 1. Аналіз діючої організаційної структури управління  2. Розробка проектів нової оргструктури управління  3. Розробка штатного розкладу  4. Розробка вимог до нових робочих місць і посад працівників |
| Надання юридичних послуг | 1. Вирішення правових питань в трудових відносинах  2. Узгодження організаційно-розпорядчих документів по персоналу  3. Облік звернень працівників і громадян з кадрових питань  4. Облік документів комерційної і державної таємниці |
| Розвиток соціальної інфраструктури | 1. Управління соціальними конфліктами і стресами  2. Управління житлово-побутовим обслуговуванням  3. Розвиток культури і фізичного виховання  4. Організація громадського харчування  5. Забезпечення медичного обслуговування та відпочинку  6. Забезпечення дитячими закладами  7. Організація продажу товарів працівникам  8. Соціальне страхування по безробіттю  9. Медичне страхування працівників |

Лінійні менеджери несуть пряму відповідальність за досягнення цілей організації, мають повноваження приймати рішення з питань виробничого характеру, розпоряджатися всіма видами ресурсів, у тому числі і людськими.

Менеджери функціональних служб не мають таких повноважень, але вони безпосередньо працюють з підлеглими і спрямовують їх зусилля на виконання поставлених завдань. Вони беруть участь у прийнятті рішень у сфері управління персоналом - прийнятті на роботу і звільненні, призначенні на нову посаду, направленні на професійне навчання, матеріальному заохоченні тощо. Вони мають повноваження давати рекомендації з питань управління персоналом вищому керівництву організації.

Лінійні менеджери можуть делегувати відділу персоналу право приймати рішення з окремих питань управління персоналом або по більшості з них.

Така подвійна або спільна відповідальність дає можливість ефективніше використовувати наявні людські ресурси організації.

1. **Фактори впливу на персонал в процесі виробництва.**

**Фактор - це суттєва обставина у якомусь процесі або явищі.**

У процесі виробництва на людей впливають три фактори, які розкриті в табл. 2.

Таблиця 2. Характеристика факторів, що впливають на людей

|  |  |
| --- | --- |
| Фактори | Зміст фактору |
| Засоби впливу | 1. Ієрархічна структура організації.  2. Відносини влади .  3. Тиск на людину зверху шляхом примушення.  4. Система контролю. |
| Культура організації | 1. Вироблені спільні цінності.  2. Соціальні норми .  3. Установка поведінки.  4. Регламентація дій особистості. |
| Ринкові взаємовідносини | 1. Рівноправність відносин.  2. Відносини власності.  3. Рівновага інтересів сторін найманих працівників і роботодавців.  4. Врахування економічної ситуації в організації. |

Всі перелічені фактори впливу на практиці рідко реалізуються окремо. Все залежить від того, якому з них надають перевагу.

При переході до ринку здійснюється поступовий відхід від управління шляхом адміністративного впливу з практично необмеженою владою до ринкових взаємовідносин, відносин власності на базі економічних методів.

Головним пріоритетом цінностей всередині організації є працівники, а за її межами - споживачі (покупці) продукції.

Завдання менеджменту персоналом в організації полягає у тому, щоб зосередити інтереси працівника на споживачу, а не на начальнику, на прибутку, а не на розбазарюванні коштів, на ініціатору, а не на бездумному виконавцю; перейти до соціальних норм, не забуваючи про мораль. Переважаючими факторами повинні бути культура організації і ринкові взаємовідносини.

Одним із засобів впливу на людей є тиск зверху шляхом примушення. Теоретичним положенням цього фактору є два підходи. Так, Дуглас Мак-Грегор класифікує їх як Теорію X і Теорію У.

**Теорія X** передбачає:

1. Посередня людина не бажають працювати і уникає роботи.

2. Враховуючи те, що люди не люблять працювати, більшість з них треба контролювати, коригувати, направляти і лякати покаранням, щоб спрямувати їхні зусилля на виконанні певної роботи.

3. Посередня людина надає перевагу тому, щоб її направляли і прагне уникати відповідальності.

Інші менеджери будують свої відносини з підлеглими на основі **Теорії У**, яка передбачає:

1. Посередня людина любить і прагне працювати.

2. Постійний контроль і залякування покаранням не єдиний засіб направляти зусилля працівників на досягнення цілей організації.

3. Людей більше стимулює задоволення їх першочергових потреб, повага і самореалізація.

4. Посередня людина, вихована у відповідних умовах, не тільки не уникає, а прагне нести відповідальність.

5. Виконання роботи залежить від високого ступеня творчої уяви, винахідливості і творчого підходу до вирішення проблеми.

На основі Теорії X і Теорії У економіст Ренсіс Лікерт обґрунтував розподіл організацій на два типи, які мають Систему 1 і Систему 2 (див. рис. 1).

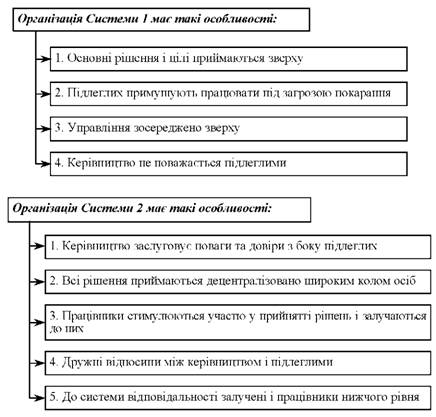


Рис. 1. Поділ організацій на Систему 1 і Систему 2

Еволюція спільної діяльності людей привела до створення трьох організаційних культур кадрового менеджменту: бюрократичної; органічної; підприємницької. Вони стали основою для формування чотирьох наукових теорій:

* наукової організації праці;
* людських відносин;
* індивідуальної відповідальності;
* командного менеджменту.

Все це сприяло формуванню різних типів професійної культури кадрового менеджменту.

Так, при **бюрократичній організаційній культурі** менеджер по персоналу в своїй діяльності використовує такі стереотипи:

1. Працівники розглядаються як ліниві, пасивні особи і потребують постійного контролю з боку організації;

2. Спонукальним мотивом для працівників є матеріальна зацікавленість, і менеджер повинен стимулювати підлеглих;

3. Посилений контроль за підлеглим повинен нейтралізувати можливі небажані дії з його боку;

4. Працівники схильні протидіяти цілям організації і нездатні до самоконтролю і самодисципліни;

5. На керівну роботу слід висувати тільки тих працівників, які здатні до самоконтролю і мають високу мотивацію, цілеспрямованість і доброчесність.

При **органічній організаційній культурі** менеджер по персоналу керується такими стереотипами:

1. Працівників турбують тільки соціальні потреби.

2. Свою діяльність в організації працівники бачать у соціальних відносинах у процесі праці.

3. Працівники більше схильні реагувати на вплив своїх колег, ніж на ініціативи керівництва.

4. Високий рівень згуртованості робить суспільну думку основним джерелом морального авторитету для членів колективу.

5. Працівники позитивно реагують на ініціативи вищого керівництва тоді, коли воно враховує соціальні потреби підлеглих, і в першу чергу потребу в громадському визнанні.

При **підприємницькій організаційній культурі** менеджер по персоналу керується такими стереотипами:

1. Працівники зацікавлені тільки у досягненні своїх особистих цілей. Вони байдужі до завдань організації, одержання прибутку. З ними краще не обговорювати такі питання.

2. Щоб забезпечити успішне функціонування організації треба наймати цілеспрямованих, активних людей і зберігати контроль над ними.

3. Мотивація працівників сприяє самореалізації, а менеджеру треба передбачати достатню винагороду за досягнення працівниками успіху.

4. Високо ціниться у підлеглих відповідальність, яку вони самі на себе беруть, незважаючи на пов' язаний з цим ризик.

5. Для підприємливих людей не має великого значення посада і звання, а це дає менеджеру свободу маневру при обмежених фінансових ресурсах.

При **підприємницькій** **демократичній організаційній культурі** менеджер по персоналу у своїй діяльності враховує наступне:

1. Більшість працівників готові напружено працювати для досягнення цілей поза межами їх особистих інтересів.

2. Кожен працівник є особистістю, і стандартні підходи щодо нього не спрацьовують.

3. Особистості мають достатню гнучкість, щоб поєднувати свої цілі з цілями організації.

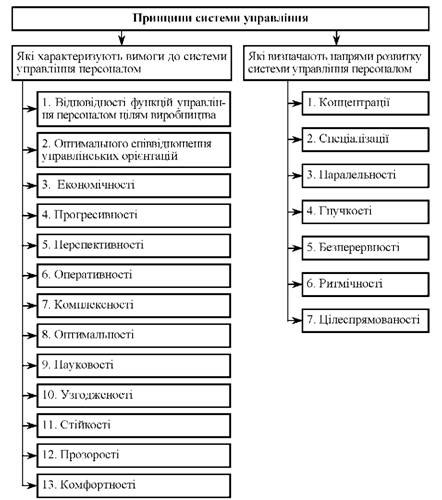
4. Досягненню загальних цілей організації сприяє взаємодо-повнюваність навичок та вмінь членів команди.

5. Для координації зусиль великого колективу необхідно мати комунікації між працівниками і новий тип керівництва.

6. У розробці рішень і аналізі проблем активну участь повинні брати всі члени команди, щоб одержати результати індивідуальних зусиль і вклад кожного у загальну роботу.

1. **Класифікація і зміст принципів, які характеризують вимоги до системи управління персоналом.**

**Зміст принципів, які характеризують вимоги до системи управління персоналом** (рис.2).



**Принцип відповідності функцій управління персоналом цілям виробництва** полягає у тому, що функції управління персоналом формуються і змінюються не самі по собі, а у відповідності з потребами та цілями виробництва.

**Принцип оптимального співвідношення управлінських орієнтацій** диктує необхідність випередження орієнтування функцій управління персоналом на розвиток виробництва у порівнянні з функціями на забезпечення функціонування виробництва.

**Принцип економічності** передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління у загальних витратах на одиницю виробленої продукції, підвищення ефективності виробництва. Якщо після впровадження заходів по удосконаленню системи управління збільшились витрати на управління, то вони повинні перекриватись ефектом у виробничій системі, одержаним від їх здійснення.

**Принцип прогресивності** передбачає відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам.

**Принцип перспективності** означає, що при формуванні системи управління персоналом треба врахувати перспективи розвитку організації.

**Принцип оперативності** вимагає своєчасного прийняття рішень з удосконалення системи управління персоналом, з метою попередження або оперативного усунення відхилень.

**Принцип оптимальності** визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій по формуванню системи управління персоналом.

**Принцип науковості** вимагає, щоб розробка заходів по формуванню системи управління персоналом була заснована на досягненнях науки у галузі менеджменту та враховувала дію законів суспільного виробництва в ринкових умовах.

**Принцип узгоджуваності** передбачає взаємодію між ланками ієрархічної вертикалі, а також між ланками системи управління персоналом по горизонталі на основі узгодження між ними при досягненні головних цілей організації.

**Принцип стійкості** вимагає забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом за допомогою спеціальних "регуляторів", які при відхиленні від заданої цілі організації спонукає працівників до регулювання системи управління персоналом.

**Принцип прозорості** вимагає, щоб система управління персоналом мала концептуальну єдність, а діяльність всіх підрозділів і менеджерів здійснювалась на однакових засадах, етапах, функціях.

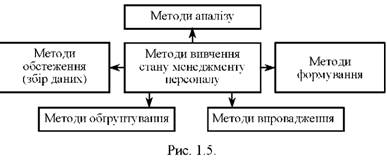
**Принцип комфортності** показує, що система управління персоналом повинна забезпечувати найкращі умови для творчої роботи працівників, усуваючи зайві роботи при виконанні конкретних функцій.

Всі принципи системи управління персоналом реалізуються у взаємодії, їх співвідношення залежить від конкретних умов функціонування організації.

1. **Методи аналізу та побудови системи управління персоналом.**

**Метод**- це спосіб теоретичного дослідження або практичного здійснення чогось.

При вивченні стану діючої системи управління персоналом організації і побудові нової системи використовуються методи, наведені на рис. 3.



Характеристика методів аналізу системи управління персоналом:

**Системний метод**- є методичним засобом системного підходу до вирішення проблем удосконалення системи управління персоналом.

**Системний підхід**- це вивчення системи управління персоналом в цілому та складових її компонентів: цілей, функцій, організаційної структури, кадрів, інформації, технічних засобів управління, методів управління людьми, технології управління, управлінських рішень. Він орієнтує на виявлення різних зв' язків цих компонентів між собою і зовнішнім середовищем та зведення їх в єдину цілісну картину.

**Метод декомпозиції**- дає можливість поділити складні явища на більш прості. Чим простіший елемент, тим повніше визначається його сутність. Наприклад, систему управління персоналом можна поділити на підсистеми, а підсистеми - на функції, функції - на завдання, завдання - на підзавдання, підзадачі - на операції. При цьому можуть використовуватися моделі логіки, графічні та цифрові.

**Метод послідовної підстановки**- дає можливість вивчити вплив на формування системи управління персоналом кожного фактора окремо, під впливом якого склався її стан, елімінуючи дію інших факторів. Фактори ранжируються і серед них відбираються найбільш суттєві.

**Метод порівнянь**- дає можливість порівняти діючу систему управління персоналом з іншою системою передової організації, з нормативним станом або станом у минулому періоді. Порівняння дає позитивний результат за умови співставлення однорідних показників.

**Динамічний метод**- передбачає розміщення даних у динамічному ряду і вилучення з нього випадкових відхилень. Цей метод використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом.

**Метод структуризації цілей**- передбачає обгрунтування відповідності цілей управління персоналом цілям організації в цілому. Аналіз цілей дає можливість уникнути дублювання роботи різними підрозділами і створити раціональну систему управління персоналом.

**Експертно-аналітичний метод**- заснований на залученні висококваліфікованих експертів-спеціалістів по управлінню персоналом. Цей метод не завжди об' єктивний тому, що у експертів немає єдиних критеріїв оцінок.

Таблиця 3. Класифікація методів вивчення стану менеджменту персоналу організації

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Методи аналізу | Методи обстеження | Методи формування | Методи обґрунтування | Методи впровадження |
| Системний аналіз  Економічний аналіз  Декомпозиції  Послідовної підстановки  Порівнянь  Динамічний  Структуризації цілей  Експертно-аналітичний  Нормативний  Параметричний  Моделювання  Функціонально-вартісний аналіз  Балансовий  Досвідний  Аналогій | Самообстеження  Інтерв'ювання, бесіда  Активне спостереження протягом робочого дня  Моментні спостереження  Фотографія робочого дня  Анкетування  Вивчення документів  Функціонально-вартісний аналіз | Системний підхід  Аналогій  Експертно-аналітичний  Блочний  Моделювання  Функціонально-вартісний аналіз  Структкрізації цілей  Досвідний  Творчих нарад  Колективного блокноту  Контрольних запитань  Метод 6-5-3  Морфологічний аналіз | Аналогій  Порівнянь  Нормативний  Експертно-аналітичний  Моделювання фактичного і бажаного стану досліджуваного об'єкта  Розрахунок кількісних і якісних показників оцінки економічної ефективності пропонованих варіантів  Функціонально-вартісний аналіз | Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників апарату управління  Залучення громадських організацій  Функціонально-вартісний аналіз |

**Нормативний метод**- передбачає застосування системи нормативів, які визначають склад та зміст функцій по управлінню персоналом, чисельність працівників за функціями та інші норми чисельності, керованості, порядок підлеглості, взаємозв'язки підрозділів.

**Параметричний метод**- це встановлення функціональних залежностей між параметрами елементів системи організації і системи управління персоналом для виявлення ступеня їх відповідності.

**Метод моделювання**- це розробка моделі системи управління персоналом організації, розробка моделі керівників, спеціалістів та ін.

**Функціонально-вартісний аналіз**- визначення вартості виконуваних функцій управління, а потім всієї системи управління персоналом. Так визначаються найменші витрати на утримання персоналу з точки зору кінцевих результатів. Визначається ступінь централізації та децентралізації функцій управління персоналом.

**Балансовий метод**- дає можливість проводити балансові порівняння (порівняння результатів фотографії робочого дня з дійсним фондом робочого часу працівника ).

**Досвідний метод**- базується на досвіді минулого періоду даної системи управління персоналом та досвіді іншої аналогічної системи.

**Метод аналогій**- це використання організаційних форм, які виправдали себе у аналогічно діючих системах управління (типові рішення оргструктури управління).

**Блочний метод**- це метод формування типових організаційних структур управління персоналом та програмно-цільових структур. Типові блочні рішення розглядаються разом з оригінальними організаційними рішеннями у цілісній системі управління організацією. Цей метод підвищує ефективність функціонування системи при найменших витратах.

**Метод творчих нарад**- передбачає колективне обговорення напрямків розвитку системи управління персоналом, групою спеціалістів та керівників. Одна ідея, висловлена однією людиною, викликає в інших учасників наради нові ідеї, а останні породжують наступні ідеї, а в підсумку виникає цілий потік ідей.

Мета творчої наради - виявити можливо більше варіантів, шляхів удосконалення системи управління організацією.

**Метод колективного блокноту**- дає можливість поєднувати незалежне висування ідей кожним експертом з наступним їх колективним обговоренням на нараді у пошуках шляхів удосконалення системи управління організацією.

**Метод контрольних запитань**- полягає в активізації творчого пошуку вирішення завдання по удосконаленню системи управління організацією шляхом узгодження складеного переліку навідних (приблизних) запитань. Форма запитання повинна бути такою, щоб у ньому була підказка, що і як необхідно зробити для вирішення завдання.

**Метод 6-5-3**- призначений для знаходження ідей щодо розвитку системи управління організацією. Його зміст полягає у тому, що кожний із 6 членів експертної групи записує на окремому аркуші по три ідеї і передає їх іншим членам групи, які, в свою чергу, на основі вже запропонованих варіантів пропонують ще по три ідеї. В кінці цієї процедури на кожному із шести аркушів буде записано по 18 варіантів рішень, а всього буде 108 варіантів.

**Морфологічний аналіз**- морфологія - це побудова і форма, наука про частини мови, про їх категорії та форми слів. Якщо записати у стовпчик усі функції, а потім проти кожної зазначити можливі варіанти їх виконання, то одержимо морфологічну матрицю. Ідея цього методу полягає у тому, щоб складне завдання розбити на дрібні підзавдання, які легше вирішувати окремо. При цьому передбачається, що вирішення складного завдання складається із вирішення підзавдань.

Найбільший ефект і якість системи управління персоналом досягається у тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі.

Методами управління персоналом називають способи впливу на колективи або окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі роботи для досягнення цілей організації. Методи, які використовуються в управлінні персоналом організації, показані на рис. 4.



Рис. 4. Методи управління персоналом

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки:

* усвідомлена необхідність дисципліни праці;
* почуття обов'язку;
* прагнення людини працювати в даній організації.

Ці методи мають прямий вплив на працівника для обов'язкового виконання передбачених дій. Вони повинні відповідати правовим нормам, діючим на визначеному рівні управління.

Економічні методи мають непрямий характер управлінського впливу. Вони впливають на економічні інтереси працівника шляхом матеріальної зацікавленості окремих працівників або їх груп.

Соціально-психологічні методи управління, в свою чергу, спрямовані на переконання працівників краще виконувати роботу, основані на використанні соціальних механізмів (взаємовідносини у колективі, соціальні потреби).

Всі види методів управління персоналом пов'язані між собою.