# Тема. Управління персоналом, як соціальна система

1. **Персонал, як суб'єкт і об'єкт управління.**

2. **Соціальна структура персоналу.**

3. **Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня менеджерів та директорів підприємства.**

4. **Компетентність персоналу, як об'єкт стратегічного управління.**

## Персонал як суб'єкт і об'єкт управління

Управління у суспільстві називається **соціальним управлінням.**

Соціальне управління включає два основних види:

* управління індивідуальною трудовою діяльністю людини;
* управління колективною діяльністю людей.

Важливим видом соціального управління є управління підприємством, управління галуззю, управління територіально-господарським комплексом, управління фінансами, людськими ресурсами, персоналом і т.д. Але це вже не окремі види управління, а частини одного цілого - управління економікою.

Система виробничих відносин і притаманна їй система об' єктивних економічних законів визначають не тільки необхідність, а й можливість управління економікою.

Виконання вимог об' єктивних законів включає виконавчу, виробничу і організаційну діяльність. Управління - це не просто механізм реалізації вимог економічних законів, це організація реалізації цих вимог. Звідси управління виступає як та ланка, де організується трансформація вимог об' єктивних законів у практичну господарську діяльність.

**Управління економікою** - це механізм, який реалізує всю систему інтересів всіх учасників виробництва: державних, колективних і тестових.

Управління організує трудову діяльність, тобто поєднує працівників із засобами виробництва. А для того щоб це здійснилось, необхідно управляти підприємством (об' єднанням) як основною ланкою економіки країни.

**Управління підприємством** (об' єднанням) передбачає і управління його важливими компонентами і параметрами: виробничим і кадровим потенціалом, фінансами, якістю продукції (послуг) тощо.

Ринкова економіка поєднує усіх членів трудового колективу загальним економічним інтересом, який визначає їх ставлення до праці і її результатів. Суть трудового колективу полягає у тому, що об'єднуючи людей загальним соціальним і виробничим інтересом, він ставить за мету створення умов для розкриття індивідуальності особистості, реалізації її повноцінного розвитку.

І як результат, розвивається сам колектив: чим яскравіша і змістовніша індивідуальність, чим більше у колективі творчих особистостей, людей з розвинутою свідомістю, тим більш дієздатним є колектив у цілому. Тому управління персоналом перебудовує також характер людських взаємовідносин всередині трудового колективу.

Людина є суб'єктом виробничого процесу, яка має власні цілі й інтереси. Саме вона створює все нове, і тільки їй властивий творчий підхід до роботи. Але вона може стати тормозом процесу, приховуючи свої можливості, відчувати незадоволеність колективними відносинами. Працівники, які мають однакову кваліфікацію, не завжди показують однакові результати в роботі, по-різному ставляться до праці, до свого підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що в управлінні трудовим колективом людина (персонал) одночасно може бути суб' єктом управління (коли приймає рішення) і об' єктом управління (коли виконує рішення вищого керівництва). Схему взаємозв' язків суб' єктів і об'єктів управління персоналом показано на рис 1.



Рис. 1. 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 - це право приймати остаточне рішення, спрямовувати і координувати роботу інших та віддавати накази.

Лінійні менеджери уповноважені спрямовувати роботу своїх підлеглих. Вони відповідають за виконання основних завдань організації.

Менеджери по персоналу повинні допомагати, консультувати лінійних менеджерів відносно кращого досягнення основних цілей по роботі з персоналом.

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;
* створення умов для творчого співробітництва і розвитку добрих взаємовідносин між працівниками;
* роз' яснення політики та послідовності дій організації;
* контроль трудових витрат;
* розвиток здібностей кожного працівника;
* створення і підтримання задовільно морального клімату в підрозділі;
* турбота про здоров' я і фізичний стан працівників.

У невеликих організаціях лінійні менеджери виконують всі обов'язки самостійно, але з розширення організації їм необхідна допомога і поради менеджерів по персоналу.

# Соціальна структура персоналу

В міру зростання розподілу праці і його спеціалізації відбувається виділення різних категорій працівників. Наука виділяє різні класифікації кадрів:

* за посадовими ознаками;
* за рівнем управління;
* за спеціальною освітою;
* за галузями економіки.

Але базовою є класифікація працівників у процесі прийняття і реалізації рішень. За цією ознакою кадри управління поділяються на три великі групи:

♦ керівники

♦ спеціалісти

♦ технічні виконавці

Залежності від обсягу і характеру виконуваних функцій керівники поділяються на лінійних і функціональних.

Лінійні керівники повністю відповідають за виконання всіх функцій по управлінню конкретним об'єктом. Функціональні керівники відповідають за виконання деяких функцій і очолюють відповідні колективи функціональних служб (відділи, управління). Функціональні керівники підпорядковані безпосередньо своєму лінійному керівнику, одночасно за деякими спеціальними питаннями підпорядковуються відповідному функціональному керівнику. Керівник - ключова ланка системи управління трудовим колективом. Його основна функція - управління, тобто інтеграція всіх управлінських функцій.

Керівник є не тільки організатором, а й носієм влади, повноваженим представником власника у даному колективі.

З іншого боку, керівник є одночасно лідером колективу, представником і виразником інтересів даної організації.

У ньому поєднуються централізовані і демократичні принципи управління.

Керівництво це не тільки виконання обов' язків, а й самостійна професія - менеджер підприємства.

Всі керівники за рівнями у системі управління підприємством (об' єднанням) поділяються на три групи:

1. Керівники нижньої ланки.

2. Керівники середньої ланки.

3. Керівники вищої ланки.

До керівників нижньої ланки відносяться бригадири, начальники дільниць, завідуючі секцій і т. д., а також керівники внутрішніх підрозділів функціональних відділів і служб підприємств (об' єднань).

Керівниками середньої ланки вважаються начальники цехів, відділів, служб, підприємств (об'єднань). До вищої ланки відносять керівників підприємств та їх заступників.

Найчисельнішу категорію персоналу управління складають спеціалісти.

До спеціалістів відносять персонал, який бере безпосередню участь у розробці варіантів господарських рішень, підготовці і реалізації конкретних рішень. Основним результатом їх праці є створення нової інформації, необхідної для здійснення процесів управління. Це економісти, маркетологи, бухгалтери, інженери і т. д.

У системі управління працюють і технічні виконавці: секретарі, оператори, діловоди, експедитори, кур' єри. Цей персонал відповідає за своєчасну технічну обробку інформації: впорядкування, облік, зберігання, тиражування, видачу, пересилку і т.д.

Конкретний склад персоналу підприємства визначає його штатний розклад, тобто перелік затверджених посад відповідно до структури управління організацією.

Перелік посад визначається єдиною номенклатурою посад у галузях економіки країни.

**Система роботи з персоналом** - це сукупність всієї діяльності з персоналом від формування трудового колективу до забезпечення його ефективного функціонування.

Вимоги до кожної посади викладені у посадових інструкціях персоналу.

**Професія**- це вид трудової діяльності працівника, який вимагає комплексу спеціальних знань і практичних навичок, одержаних у результаті спеціальної теоретичної підготовки і досвіду роботи.

Професії поділяться на спеціальності за окремими галузями науки, техніки, майстерності, мистецтва.

**Кваліфікація**- це сукупність природної схильності до якого-небудь виду праці, рівень підготовленості працівника.

**Індивідум**- це особа, людина як окрема особистість в середовищі інших людей, тобто у трудовому колективі. Вона має індивідуальність як особливості характеру і психічного складу, що відрізняють одну особистість від іншої.

**Особистість**- це людина, яка має особисті якості.

**Соціальна група**- це сукупність людей, об'єднаних за формальними або суттєвими ознаками.

Різновидами соціальних груп у трудовому колективі є соціальні групи за видами діяльності, тривалістю існування тощо.

**Соціальна структура персоналу** може бути представлена такими групами працівників: розумової і фізичної праці, функціональними, професійно-кваліфікаційними, штатними, рольовими та іншими.

Вивчення і аналіз соціальної структури трудового колективу дає можливість виявити фактори, які впливають на трудову діяльність і обумовлюють появу різних соціальних явищ і процесів. Вони пов' язані зі змінами змісту праці, освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу, його ставленням до праці, соціальної активності.

У трудовому колективі розглядається соціальна структура персоналу за віком, статтю, стажем роботи, рівнем освіти тощо.

Чисельність персоналу трудового колективу може бути:

* нормативна;
* штатна;
* фактична.

У складі вихідної чисельності трудового колективу розглядають такі категорії персоналу:

* адміністративно-управлінський;
* виробничий (основний);
* обслуговуючий.

**3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня менеджерів та директорів підприємства.**

Головним напрямом діяльності керівників організації є:

* організація на високому професіональному рівні діяльності апарату управління по управлінню статутною діяльністю;
* організація і виховання згуртованого трудового колективу, який відповідає необхідним вимогам в умовах роботи в конкурентному середовищі;

Із цього випливає дві головні вимоги до керівників:

1) бути висококваліфікованим професіоналом управління;

2) бути соціальним лідером трудового колективу.

Він повинен володіти добре розвинутими моральними, соціально-психологічними та професійними (діловими) якостями організатора.

Менеджер як керівник трудового колективу:

* здійснює управління підприємницькою або комерційною діяльністю підприємства, спрямованою на задоволення потреб споживачів і одержання прибутку за рахунок стабільного функціонування, підтримання ділової репутації у відповідності з наданими повноваженнями та виділеними ресурсами;
* планує підприємницьку або комерційну діяльність;
* здійснює контроль за розробкою і реалізацією бізнес-планів та комерційних умов, угод, договорів та контрактів, оцінює ступінь можливого ризику;
* він аналізує і вирішує організаційно-технічні, економічні, кадрові і соціально-психологічні проблеми з метою стимулювання виробництва та збільшення обсягів збуту продукції, підвищення якості і конкурентоспроможності товарів та послуг, економного і ефективного використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів;
* здійснює підбір і розстановку кадрів, мотивацію їх професійного розвитку, оцінку і стимулювання якості праці;
* організує зв'язки з діловими партнерами, систему збирання необхідної інформації для розширення зовнішніх зв'язків і обміну досвідом;
* здійснює аналіз попиту на продукцію або послуги, прогноз і мотивацію збуту шляхом вивчення та оцінки потреб покупців;
* бере участь у розробці інноваційної та інвестиційної діяльності, рекламної стратегії, пов'язаної з комерційною діяльністю; забезпечує зростання прибутковості, конкурентоспроможності і якості товарів і послуг, підвищення ефективності праці;
* здійснює координацію діяльності у межах визначеного напрямку (ділянки), аналіз її ефективності, приймає рішення щодо найбільш раціонального використання виділених ресурсів; залучає до вирішення завдань консультантів та експертів з різних питань (правових, технічних, фінансових тощо).

***Менеджер повинен знати:***

1. Законодавчі та нормативно-правові акти, які регламентують підприємницьку і комерційну діяльність; ринкову економіку, підприємництво і ведення бізнесу; кон'юнктуру ринку, порядок ціноутворення та оподаткування.

2. Основи макро- та мікроекономіки; теорію і практику менеджменту та маркетингу; ділове адміністрування; біржову, страхову, банківську та фінансову справу.

3. Теорію і практику роботи з персоналом; форми і методи ведення рекламних кампаній; порядок розробки бізнес-планів і комерційних угод, договорів, контрактів; основи соціології, психології та мотивації праці; етику ділового спілкування.

4. Технологію виду діяльності; порядок розробки структури управління підприємством та їх об'єднаннями; перспективи інвестиційної та інноваційної діяльності; методи оцінки ділових якостей працівників; основи діловодства і методи обробки інформації з використанням сучасних технічних засобів комунікацій та зв'язку, обчислювальної техніки.

5. Основи законодавства про працю; передовий вітчизняний і зарубіжний досвід у галузі менеджменту; правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії.

***Менеджер повинен уміти:***

*1. У галузі планування:*

♦ здійснювати системний аналіз діяльності організації, моніторинг конкурентів на ринку;

♦ розробляти стратегічні напрями розвитку організації, забезпечення конкурентоспроможності;

♦ планувати і прогнозувати діяльність організації та структурного підрозділу;

♦ планувати потреби у ресурсах (матеріальних, фінансових, трудових);

♦ розробляти і впроваджувати нововведення;

♦ планувати власну роботу.

*2. У галузі організаційної роботи:*

♦ організовувати колективну працю для досягненню цілей організації;

♦ організовувати та реорганізовувати робочі місця працівників;

♦ організовувати управлінські процеси, вміти ефективно розподіляти повноваження працівників;

♦ використовувати принципи та методи управління і керівництва, удосконалювати стиль керівництва;

♦ формувати інформаційне забезпечення управління організацією;

♦ організовувати прийняття своєчасних і оптимальних управлінських рішень та їх виконання;

♦ розробляти заходи щодо подолання криз у діяльності організації, впроваджувати санкційні заходи;

♦ організовувати ділові контакти підприємства із зовнішнім середовищем;

♦ забезпечувати захист прав споживачів;

♦ складати посадові інструкції та положення про структурні підрозділи;

♦ делегувати повноваження, розподіляти права, відповідальність і обов' язки між виконавцями;

♦ здійснювати комерційну діяльність на внутрішньому і зовнішньому ринках;

♦ співпрацювати з банками та іншими кредитно-фінансовими установами;

♦ організовувати управління персоналом;

♦ формувати і розвивати організаційну культуру та імідж підприємства;

♦ документально оформляти процеси управління підприємством;

*3. У галузі мотивації праці:*

* забезпечувати узгодження інтересів працівників з інтересами організації;
* створювати умови для трудової самореалізації співробітників;
* використовувати індивідуальний підхід, добирати і застосовувати різні стимули у їх взаємозв'язку;
* визначати і аналізувати ефективність використання різних форм і систем оплати праці та матеріального стимулювання;
* створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;

4. *У галузі контролю*:

* контролювати забезпечення ресурсами, додержання технології виробництва;
* контролювати виконання управлінських рішень;
* контролювати стан охорони праці та техніки безпеки;
* забезпечувати контроль якості продукції (послуг);
* здійснювати оцінку і контроль якості роботи персоналу, встановлення цін і здійснення розрахунків.
* здійснювати контроль стану звітування організації;
* здійснювати оцінку і контроль якості роботи персоналу, встановлення цін і здійснення розрахунків;
* здійснювати контроль стану звітування організації.

5. *У галузі координації*:

* узгоджувати використання усіх видів ресурсів, здійснювати маневрування ними;
* оперативно регулювати і диспетчеризувати операції;
* усувати відхилення від встановлених норм у діяльності організації;
* управляти індивідуальними і колективними конфліктами.
* регулювати розподіл матеріальних і нематеріальних благ;
* регулювати поведінку персоналу в процесі діяльності організації;
* змінювати або відмінювати регламенти, що не відповідають дійсності.

# 4. Компетенція персоналу як об'єкт стратегічного управління

В управлінні розрізняють поняття компетенція організації і компетенція працівника.

**Компетенція організаці**ї - це поєднання знань і здібностей її працівників у визначений час.

**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.

Управління персоналом може розглядатись як управління компетенцією підприємства з реалізацією практики її придбання, стимулювання та розвитку. Ці три завдання необхідно реалізувати для впровадження стратегії організації.

Придбання компетенції забезпечує організацію необхідними компетенціями персоналу для реалізації стратегічних цілей. Тому прогнозування потреби в людських ресурсах здійснюється у кількісному та якісному виразі на період строком на 5 років.

Для прогнозування своїх потреб організація повинна:

1. Мати чітке описання всіх посад та їх функцій, необхідних для реалізації поставлених завдань.

2. Визначити необхідний склад компетенцій під кожну посаду.

3. Провести аналіз взаємозв'язку між посадами по складових компетенції (що вона повинна знати і що вміти).

Тільки після виконання цих процедур можна починати придбання компетенції за рахунок внутрішніх або зовнішніх джерел.

**Стимулювання компетенції.**Придбані компетенції не дадуть користі, якщо спеціалісти, які ними володіють, не зацікавлені реалізувати їх з максимальною віддачею. Тому для виконання цього завдання необхідно:

* створити в організації гнучку систему справедливої винагороди;
* розробити і запровадити систему оцінювання результатів діяльності працівників;
* залучати працівників до управлінського процесу;
* створювати оптимальні умови їх праці.

Діюча система управління персоналом повинна забезпечити відповідність між необхідними для фірми компетенціями: працівниками як носіями цих компетенцій.

Завдання розвитку компетенції для реалізації стратегії організації полягає у створенні умов розвитку необхідних компетенцій. Це організація професійного навчання, просування по службі та управління кар' єрою.

## Управління компетенцією персоналу

**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.

Результатом такого порівняння потреб і ресурсів підприємства можуть бути:

* перестановка
* пересування
* набір
* навчання і т. п.

**Прогнозування компетенції**- це процес визначення на певний час необхідної кількості персоналу та рівня його компетенції для підприємства у відповідності з цілями його діяльності.

На рівні 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 фірми;
* 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.