**ТЕМА 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

1. Роль та значення управління персоналом як науки.

2. Управління персоналом як стратегічна функція менеджменту.

3.Система управління персоналом організації.

**1. Роль та значення управління персоналом як науки**

Успіх роботи підприємства (організації, фірми) забезпечує персонал. Саме з цього сучасна концепція управління підприємством припускає виділення з великого числа функціональних сфер управління діяльності тієї, котра зв'язана з управлінням кадрової політики стану виробництва, тобто персоналу.

Існує безпосередня залежність конкурентоздатності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємств і організацій даної країни.

**Персонал підприємства - це сукупність постійних працівників, що одержали необхідну професійну підготовку і (чи) мають досвід практичної діяльності.**

Крім постійних працівників у діяльності підприємства можуть брати участь будь-які інші працездатні особи на підставі тимчасових трудових договорів або контрактів.

Персонал підприємства формується і змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні і моральні форми суспільства) факторів. Вплив останніх, конкретизується в таких параметрах макроекономічного характеру: кількість активного (працездатного) населення, його загальноосвітній рівень зайнятості і потенційний резерв робочої сили.

**Робоча сила – сукупність фізичних та розумових здібностей людини, які вона використовує в процесі праці.**

**Трудові ресурси – це населення працездатного віку (чоловіки і жінки – 16-59 років), яке володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом задля роботи у народному господарстві, а також зайняте населення старшого або молодшого працездатного віку.**

В рамках окремої організації найбільше використовується поняття «персонал». Цей термін вперше став використовуватися у англомовній літературі як загальна назва всіх працівників організації, які мають розбіжності у кваліфікації та посадовій приналежності. У нашій країні був широко вжитий термін «кадри». Цим словом, запозиченим з армійського лексикону, називають у німецькому та французькому язиках професійних військових (рядових, військових командного складу та резерву). У вітчизняній та закордонній літературі останніх років популярні обидва терміни, хоча останній, «кадри», має більш обмежений характер (наприклад, «кадри управління», «кадрова політика»).

**Людські ресурси – сукупність соціокультурних характеристик та особистісно-психологічних якостей працівників.**

Це поняття відображає головне багатство будь-якої держави, регіону, галузі, організації, процвітання яких можливе при створенні умов для відтворення, розвитку, використання цих ресурсів з урахуванням інтересів кожної людини.

Тому поняття «людські ресурси» більш ємне, ніж поняття «трудові ресурси», «персонал».

Крім термінів «трудові ресурси», «людські ресурси» та «персонал» у науці та практиці економіки, соціології, управління з 80-х років ХХ ст. почав застосовуватися термін «трудовий потенціал» суспільства, окремого працівника. Це поняття більш загальне, різнобічне, його основою є термін «потенціал» - джерело можливостей, засобів, запасів.

**Трудовий потенціал працівника – це сукупність фізичних та духовних якостей людини, що визначають можливість та межі його участі у трудовій діяльності, здатність досягати у заданих умовах певних результатів, а також удосконалюватися у процесі праці.**

Реалізований трудовий потенціал утворює людський капітал.

**Людський капітал – виробничі активи, що належать людині (здоров’я, здатності, уміння, навички), що дозволяють йому на протязі певного часу створювати доходи і є результатом інвестицій у них.** Похідні людського капіталу – інформаційний, соціальний і інтелектуальний капітал.

**Управління персоналом - це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих).**

З цього випливає, що поняття «управління персоналом» має два основних аспекти:

1) функціональний;

2) організаційний.

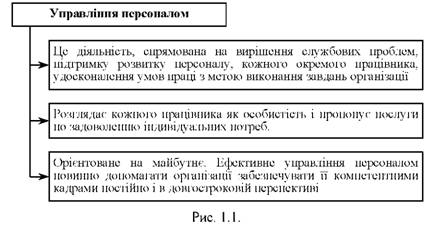
У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання таких найважливіших елементів:

* визначення загальної стратегії;
* планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;
* залучення, відбір та оцінка персоналу;
* підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
* система просування по службі ( управління кар'єрою) ;
* звільнення персоналу;
* побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв' язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
* політика заробітної плати та соціальних послуг;
* управління витратами на персонал.

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

**Менеджмент персоналу - це діяльність на підприємствах, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей.**

Напрями діяльності менеджменту персоналу показані на рис. 1.1.



**Менеджмент персоналу має такі особливості**:

* менеджмент персоналу спрямований більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Він надає більше значення вирішенню проблем підприємства і поставлених завдань за умови сприяння розвитку всього персоналу і кожного окремого працівника, створення необхідних умов праці;

• менеджмент персоналу є індивідуально зорієнтованим на кожного працівника як особистість і надає послуги по задоволенню індивідуальних потреб;

• менеджмент персоналу зорієнтований на майбутнє. Він допомагає підприємству забезпечувати його професійними кадрами, а це враховується при розробці стратегічних цілей.

Предметом курсу «Управління персоналом» є система знань, зв'язаних з цілеспрямованим впливом на персонал підприємства, для забезпечення ефективності функціонування підприємства і задоволення потреб працівників, особливо близьких до інтересів трудового колективу, шляхи реалізації кадрової політики, вибір найбільш ефективної технології, засобів і методів кадрової роботи стосовно до конкретної ситуації, а також організаційні форми реалізації системи управління на підприємстві.

Задача курсу «Управління персоналом» полягає в тому, щоб виходячи з теоретичних положень менеджменту й узагальнення практичного методу, розкрити зміст організаційної форми проведення роботи в області управління персоналу в сучасних умовах.

**2. Управління персоналом як стратегічна функція менеджменту**

Управління - одна із самих складних галузей людської діяльності, де виявляються персоніфіковані відносини людей, об'єднаних трудовим процесом.

Управління (менеджмент) означає сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення поставлених у рамках організації визначених цілей.

В основі поняття менеджмент, що усе більше застосовується в сучасній практиці лежить англ. to manage - керувати.

Менеджер - це суб'єкт, що здійснює управлінські функції. Важливим практичним принципом у менеджменті є визначення: "Хто керує, той не виробляє, а хто виробляє, той не керує".

Словник сучасної англійської мови тлумачить поняття менеджер, як управління, керівництво, дирекція, адміністрація.

Персонал підприємства як фактор виробництва в системі менеджменту є найважливішим об’єктом управління. Це та основа, на якій тільки й можливо домогтися ринкового успіху. Наявність грошових і матеріальних успіхів ще аж ніяк не гарантія, а тільки передумова успіху. Надійним же фундаментом його є працівники, фахівці підприємства.

Якісні характеристики персоналу: наявність конкретних знань і професійних навичок у певній сфері діяльності; певні професійні й особисті інтереси, прагнення зробити кар’єру, потреба в професійній і особистій самореалізації: наявність психологічних, інтелектуальних, фізичних якостей для конкретної професійної діяльності.

Якісні характеристики визначають структуру персоналу за категоріями (керівники, фахівці, що служать, робітники) і за професіями, спеціальностями, кваліфікаційними ознаками.

**Особливості управління персоналом полягають у наступному**.

1. Управління персоналом є дієво-орієнтованим. Ефективне управління спрямоване більше на практичні дії, чим на різного роду канцелярські процедури або правила. Особливий наголос робиться на рішенні службових проблем з метою виконання поставлених фірмою завдань завдяки підтримці персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці і їхньому задоволенню.

2. Управління персоналом є індивідуально-орієнтованим. Кожний працівник розглядається як персона, окрема особистість, а пропоновані послуги і програми повинні бути орієнтовані на індивідуальні потреби.

3. Управління персоналом орієнтоване на майбутнє. Воно повинне забезпечувати підприємство компетентними й зацікавленими в результатах своєї праці працівниками. Таким чином, у довгострокових стратегіях підприємств варто обов’язково враховувати людський фактор.

Спираючись на теоретичні засади менеджменту, можна визначити, що процес управління персоналом включає такі **функції**:

**ПЛАНУВАННЯ** - це постановка цілей, розробка правил і послідовності дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому.

**ОРГАНІЗАЦІЯ** - це постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих.

**КЕРІВНИЦТВО** - це вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток кар'єри працівників.

**КОНТРОЛЬ** - це встановлення відхилень від вимог за кількістю і якістю роботи, рівня продуктивності, перевірка відповідності виконуваних робіт встановленим стандартам, нормам.

**РЕГУЛЮВАННЯ** - коригування робіт, встановлених вимог у разі необхідності.

Менеджер з персоналу - професія молода. Як різновид діяльності менеджера вона зародилася наприкінці минулого століття. Поява фахівців з роботи з персоналом, що мають підготовку в області промислової соціології й психології, означало справжню революцію в традиційних формах кадрової роботи. Якщо до цього кадрова робота була функцією лінійних керівників різного рівня й рангу, а також працівників (і керівників) кадрових служб, що займаються обліковою, контрольною й розпорядчою (адміністраторською) діяльністю, то виникнення управлінської (штабної) функції, пов’язаної із забезпеченням належного рівня кадрового потенціалу організації, істотно розширило діапазон завдань і підвищило значення цього напрямку менеджменту. Саме з появою управління персоналом як спеціалізованої штабної діяльності в системі сучасного менеджменту пов’язане становлення кадрового менеджменту, що поступово інтегрує й трансформує сформовані форми кадрової роботи. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації як системи (не тільки функціонуючої, але й тієї, що розвивається), на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті - управління людськими ресурсами.

**3. Система управління персоналом організації**

У ринковій економіці завдання будь-якої організації є вижити у конкурентній боротьбі. **Управління персоналом - діяльність, яка служить гарантією того, що організація буде жити і розвиватись.**

**Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність.**

За кожним з критеріїв повинні досягатись визначені цілі.

Для того, щоб організація ефективно працювала необхідно мати три вирішальних елементи:

♦ завдань і стратегію її виконання;

♦ організаційну структуру;

♦ систему управління персоналом.

Поточні зміни в організації часто пов'язані зі змінами у персоналі, його ставленні до роботи. **Функція управління персоналом полягає в тому, щоб вжити заходів у зв' язку з цими змінами і відповідно відреагувати на них.**

Цілі управління персоналом будуть досягнуті тільки тоді, коли вище керівництво організації буде розглядати персонал як ключ до її ефективності. А досягнення найбільшої ефективності організації передбачає такі завдання:

1) розробку програми, досягнення цілей організації;

2) ефективне використання знань, навичок та вмінь працівників;

3) забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими працівниками;

4) прагнення до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, повного самовираження особистості;

5) розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, бажання працювати в цій організації;

6) допомога у формуванні та збереженні високого морально-психологічного клімату в колективі;

7) розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників та організації.

Ці завдання мають найбільше значення для управління персоналом.

Крім того, управління персоналом допомагає менеджерам уникати таких помилок:

♦ прийняття на роботу не тих людей, які потрібні організації;

♦ збільшення плинності персоналу;

♦ незадовільне виконання людьми своїх обов' язків;

♦ втрати робочого часу на некорисні співбесіди;

♦ порушення законодавства про охорону праці;

♦ порушення трудових взаємовідносин та ін.

Таким чином, конкуренція, дерегуляція і технічний прогрес викликають багато змін у цілях організації, а отже, і в сфері управління персоналом.

Система управління персоналом організації складається з наступних підсистем: планування і маркетингу персоналу; наймання і облік персоналу; трудових відносин; умов праці; розвитку персоналу; мотивації поведінки персоналу; соціального розвитку; розвитку оргструктур управління; правового забезпечення; інформаційного забезпечення.

**Підсистема планування і маркетингу персоналу містить у собі наступні функції:**

1. Розробка кадрової політики,

2. Розробка стратегії управління персоналом,

3. Аналіз кадрового потенціалу,

4. Аналіз ринку праці,

5. Організація кадрового планування,

6. Планування й прогнозування потреби в персоналі.

7. Організація реклами.

8. Підтримка взаємозв’язку із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрами.

**Підсистема наймання і обліку персоналу включає:**

1. Організацію наймання персоналу,

2. Організацію співбесіди, оцінки, відбору й прийому персоналу,

3. Облік прийому, переміщень, заохочень і звільнень персоналу,

4. Професійна орієнтація персоналу,

5. Організація раціонального використання персоналу,

6. Управління зайнятістю персоналу,

7. Діловодне забезпечення системи керування персоналом.

**Підсистема трудових відносин включає:**

1. Аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин,

2. Аналіз і регулювання відносин управління,

3. Управління виробничими конфліктами й стресами,

4. Соціально-психологічна діагностика,

5. Дотримання етичних норм взаємин,

6. Управління взаємодією із профспілками.

**Підсистема умов праці включає:**

1. Дотримання вимог психофізіології праці,

2. Дотримання вимог ергономіки праці,

3. Дотримання вимог технічної естетики,

4. Охорона праці й техніка безпеки,

5. Охорона навколишнього середовища,

6. Воєнізована охорона організації й окремих посадових осіб.

**Підсистема розвитку персоналу включає:**

1. Навчання персоналу,

2. Перепідготовка й підвищення кваліфікації персоналу,

3. Введення в посаду й адаптація нових працівників,

4. Оцінка кандидатів на вакантну посаду, періодична оцінка кадрів,

5. Організація раціоналізації й винахідництва,

6. Реалізація ділової кар’єри й службово-професійного просування,

7. Організація роботи з кадровим резервом.

**Підсистема мотивації поводження персоналу включає:**

1. Управління мотивацією трудового поводження,

2. Нормування і тарифікація трудового процесу,

3. Розробка систем оплати праці,

4. Розробка форм участі персоналу в прибутку і капіталі,

5. Розробка форм морального заохочення персоналу,

6. Організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом.

**Підсистема соціального розвитку включає:**

1. Організація громадського харчування,

2. Управління житлово-побутовим обслуговуванням,

3. Розвиток культури й фізичного виховання,

4. Забезпечення охорони здоров’я й відпочинку,

5. Забезпечення дитячими установами,

6. Управління соціальними конфліктами й стресами,

7. Організація соціального страхування,

8.Організація продажу продуктів харчування й товарів народного споживання.

**Підсистема розвитку оргструктур управління включає:**

1. Аналіз сформованої оргструктури управління,

2. Проектування нової оргструктури управління,

3. Розробка штатного розкладу,

4. Формування нової оргструктури управління,

5. Розробка й реалізація рекомендацій з розвитку стилю й методів керівництва.

**Підсистема правового забезпечення включає:**

1. Рішення правових питань трудових відносин,

2. Узгодження розпорядницьких документів по управлінню персоналом,

3. Рішення правових питань господарської діяльності

4. Проведення консультацій з юридичних питань.

**Підсистема інформаційного забезпечення включає:**

1. Ведення обліку статистики персоналу,

2. Інформаційне й технічне забезпечення системи управління персоналом,

3. Забезпечення персоналу науково-технічною інформацією,

4. Організація патентно-ліцензійної діяльності,

5. Організація роботи органів масової інформації організації.