

15.11.2023

Група М-1

Урок 94-95

**Тема: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Мета: визначити функції менеджменту управління персоналом.

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:

- завдання 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.

Суб'єкти 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 обов'язки 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.

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

	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управління взаємовідносинами з профспілками 2. Соціально-психологічна діагностика колективу 3. Аналіз і регулювання групових і особистісних взаємовідносин 4. Аналіз і регулювання взаємовідносин керівників з підлеглими 5. Управління конфліктами і стресами 6. Додержання етичних норм взаємовідносин
Розробка організаційних структур управління	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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
--	--

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.

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.

Підприємницька та комерційна діяльність
Максютенко Ірина Євгенівна
irikmax@gmail.com

Контрольні питання

Визначте відповідність підфункцій менеджменту персоналу його комплексу

завдань:

Комплексу завдань (функція)	Підфункції
Планування, прогнозування персоналу	a) Адаптація нових працівників b) Аналіз діючої організаційної структури управління c) Аналіз і регулювання взаємовідносин керівників з підлеглими d) Аналіз і регулювання групових і особистісних взаємовідносин
Маркетинг персоналу	e) Аналіз кадрового потенціалу f) Аналіз ринку праці g) Взаємозв'язки із зовнішніми джерелами забезпечення персоналом h) Визначення поточної і майбутньої потреби у персоналі
Розвиток персоналу	i) Виконання вимог ергономіки праці j) Виконання вимог охорони навколишнього k) Виконання вимог охорони праці і техніки безпеки l) Виконання вимог психофізіології праці m) Виконання вимог технічної естетики n) Використання засобів морального заохочення
Аналіз і розвиток засобів мотивації праці	o) Використання трудової мотивації p) Вирішення правових питань в трудових відносинах q) Додержання вимог санітарно-гігієнічних умов праці r) Додержання етичних норм взаємовідносин s) Забезпечення дитячими закладами t) Забезпечення зайнятості
Створення оптимальних умов праці	u) Забезпечення медичного обслуговування та відпочинку v) Інформаційне забезпечення всієї системи управління персоналом w) Медичне страхування працівників x) Нормування і тарифікація трудового процесу
Оформлення та облік персоналу	y) Облік документів комерційної і державної z) Облік звернень працівників і громадян з кадрових питань aa) Організація громадського харчування bb) Організація навчання на виробництві cc) Організація продажу товарів працівникам

Аналіз та регулювання трудових відносин	dd) Організація реклами ee) Оформлення конкурсного відбору претендентів на посаду ff) Оформлення та облік приймання, звільнень та переміщень працівників gg) Оцінка кандидатів на вакантну посаду
Розробка організаційних структур управління	hh) Оцінка якості роботи персоналу ii) Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу jj) Планування і контроль ділової кар'єри kk) Професійне орієнтування ll) Робота з резервом персоналу
Надання юридичних послуг	mm) Розвиток культури і фізичного виховання nn) Розробка вимог до нових робочих місць і посад працівників oo) Розробка особистого плану працівника pp) Розробка плану роботи з персоналом qq) Розробка проектів нової оргструктури управління
Розвиток соціальної інфраструктури	rr) Розробка стратегій персоналу ss) Розробка форм участі в прибутках і капіталі tt) Розробка штатного розкладу uu) середовища vv) Соціальне страхування по безробіттю ww) Соціально-психологічна діагностика колективу xx) тасмниці yy) Узгодження організаційно-розпорядчих документів по персоналу zz) Управління взаємовідносинами з профспілками aaa) Управління житлово-побутовим обслуговуванням bbb) Управління конфліктами і стресами ccc) Управління соціальними конфліктами і стресами ddd) Участь у розробці системи оплати праці