

В.А. Рульєв С.О. Гуткевич Т.Л. Мостенська

Управління персоналом

Навчальний посібник

Міністерство аграрної політики України
Таврійський державний агротехнологічний університет

В.А. Рутьєв С.О. Гуткевич Т.Л.Мостенська

Управління персоналом

Навчальний посібник
для самостійного вивчення дисципліни

Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України

2012

ББК

Рецензенти

Бай С.І.- д-р. екон. наук, проф.

Воротін В. В.- д-р. екон. наук, проф.

Сологуб О. П. - д-р. екон. наук, проф.

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України

Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л.

Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: КОНДОР, 2012. -

324 с.

ISBN

В посібнику комплексно висвітлене у відповідності до нормативної програми дисципліни “Управління персоналом” широке коло питань: стратегії та політики, ресурсного забезпечення, планування, управління процесами руху кадрів, регулювання трудової діяльності, управління робочим часом працівників, мотивації і стимулювання їх праці, а також ефективності управління персоналом.

Запропоновані запитання і тести до кожної теми у навчальному посібнику дозволяють забезпечити більш ефективне опрацювання студентами навчального матеріалу у процесі самостійної роботи.

Посібник надасть реальну допомогу студентам, аспірантам, підприємцям та спеціалістам з управління персоналом, які займаються цими проблемами.

Зміст

Передмова.....	7
Розділ 1. Методологічні аспекти управління персоналом.....	9
1.1.Сутність управління персоналом в організації.....	9
1.2.Управління персоналом як об'єктивне соціальне явище і сфера професійної діяльності.....	11
1.3.Принципи побудови системи управління персоналом.....	13
1.4.Управління персоналом – навчальна дисципліна.....	16
1.5.Управління персоналом як предмет наукових досліджень.....	18
1.6.Організація як соціальний інститут і об'єкт менеджменту.....	19
1.7.Методи управління персоналом організації.....	20
Розділ 2. Стратегія і політика управління персоналом.....	24
2.1.Стратегія і політика в управлінні персоналом.....	24
2.2.Чинники і напрями реалізації стратегії та політики управління персоналом.....	29
2.3.Основні принципи стратегії та політики управління персоналом.....	32
2.4.Взаємозв'язок стратегії і політики управління персоналом зі стратегією організації.....	33
2.5.Політика управління персоналом залежно від моделі ринку праці.....	36
Розділ 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом.....	40
3.1.Нормативно-правове забезпечення управління персоналом.....	40
3.2.Нормативно-методичне забезпечення управління персоналом.....	44
3.3.Інформаційне забезпечення системи управління персоналом.....	47
3.4.Кадрове забезпечення управління персоналом.....	48
3.5.Технічне та фінансове забезпечення управління персоналом.....	50
Розділ 4. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом.....	55
4.1.Соціальний розвиток та соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.....	55
4.2.Вплив особистих якостей керівника на ефективність управління персоналом.....	58
4.3.Комунікації в управлінні персоналом.....	61
4.4.Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність роботи організації.....	64

Розділ 5. Служба управління персоналом й кадрове діловодство.....	68
5.1.Служба управління персоналом, її цілі та функції.....	68
5.2.Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб.....	71
5.3.Роль відділу кадрів у формуванні трудових колективів.....	74
5.4.Організація кадрового діловодства.....	79
Розділ 6. Планування та формування персоналу.....	91
6.1.Цілі та задачі планування та формування персоналу.....	91
6.2.Аналіз наявності чисельності та структури персоналу.....	94
6.3.Планування потреби організації в персоналі та методи її визначення.....	96
6.4.Основні джерела поповнення й оновлення персоналу.....	102
6.5.Методи професійного підбору кадрів.....	106
Розділ 7. Розвиток персоналу.....	110
7.1.Раціональне використання і розвиток персоналу в організації....	110
7.2.Профорієнтація й трудова адаптація персоналу.....	112
7.3.Методи і форми навчання персоналу та підвищення його кваліфікації.....	115
7.4.Планування трудової кар'єри в організації.....	120
7.5. Робота з кадровими резервами на заміщення вакантних посад...	124
Розділ 8. Управління процесами руху персоналу.....	129
8.1.Види, фактори та показники руху персоналу.....	129
8.2.Відбір персоналу і основні процеси його руху.....	132
8.3.Вивільнення персоналу та пристосування його до економічних змін.....	137
8.4.Оцінка витрат, пов'язана з рухом персоналу.....	141
Розділ 9. Регулювання трудової діяльності персоналу.....	144
9.1.Раціональне використання персоналу і регулювання його трудової діяльності.....	144
9.2.Управління плинністю кадрів в організації.....	148
9.3.Створення умов праці для ефективної діяльності персоналу.....	151
9.4.Підтримання встановленого ритму виробництва.....	154
9.5.Методи управління персоналом.....	157
9.6.Регламентування діяльності структурних підрозділів.....	159
9.7.Регламентування посадових обов'язків і посадових осіб.....	161

Розділ 10. Управління робочим часом працівників.....	165
10.1.Сутність робочого часу як універсальної міри кількості часу....	165
10.2. Законодавче регулювання робочого часу та тривалості відпусток.....	168
10.3.Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу.....	172
10.4.Режим праці та відпочинку.....	173
10.5.Методи аналізу ефективності використання робочого часу.....	179
Розділ 11. Створення сприятливих умов праці.....	182
11.1.Поняття, фактори й елементи умов праці.....	182
11.2.Державне регулювання умов праці.....	185
11.3.Класифікація та оцінювання умов праці на виробництві.....	188
11.4.Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.....	193
11.5.Основні напрямки та ефективність поліпшення умов праці на виробництві.....	194
Розділ 12. Оцінювання персоналу.....	200
12.1.Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу....	200
12.2.Сутність, цілі, завдання та елементи процесу оцінювання персоналу.....	201
12.3.Система, види та модель комплексної оцінки персоналу.....	203
12.4.Основні методи оцінювання персоналу.....	207
12.5.Атестація персоналу в організації.....	210
Розділ 13. Мотивація і стимулювання персоналу.....	213
13.1.Сутність мотивації персоналу та її значення.....	213
13.2.Матеріальна мотивація трудової діяльності персоналу.....	216
13.3.Організація заробітної плати в ринковій системі господарювання.....	221
13.4.Тарифна система оплати праці.....	225
13.5.Нормування праці та його роль у визначенні заробітної плати...	229
13.6.Системи оплати праці.....	231
13.7.Загальні вимоги до організації преміювання персоналу.....	237
13.8.Основні методи нематеріальної мотивації трудової діяльності...	241
Розділ 14. Соціальне партнерство в організації.....	246
14.1.Передумова виникнення соціального партнерства, його сутність і функції.....	246
14.2.Система регулювання соціально-трудових відносин в організації.....	251
14.3.Коллективний договір – основа соціального партнерства.....	255

14.4.Колетктивні переговори і укладення колективного договору...258	
14.5.Основні положення колективного договору та відповідальність за його невиконання.....262	
14.6.Виробнича демократія – складова соціального партнерства.....265	

Розділ 15. Ефективність управління персоналом.....270

15.1.Загальні підходи до ефективності в економіці та управлінні.....270	
15.2.Витрати на персонал.....272	
15.3.Оргаізаційна ефективність управління персоналом.....276	
15.4.Економічна ефективність управління персоналом.....277	
15.5. Соціальна ефективність управління персоналом.....279	

Тестові завдання.....281	
Термінологічний словник.....307	
Предметний показчик.....319	
Іменний показчик.....320	
Бібліографічний список.....321	

Передмова

Економічні перетворення суттєво змінили статус організації як основної ланки виробництва матеріальних благ або надання різних послуг. Ринок ставить організацію в нові відносини з державними органами, з виробничими та іншими партнерами по бізнесу, безпосередньо з працюючими. Встановлюються нові економічні та правові регулятори, змінюються відносини між керівником та підлеглими, між працюючими всередині організації. У зв'язку з цим зростають вимоги до управління персоналом, де людський чинник стає головним фактором виробництва.

Потреба у фахівцях, які володіють сучасними знаннями в галузі управління персоналом, надто велика в системі управління організаціями. В них відбуваються суттєві зміни в управлінні в цілому, а також окремо в управлінні персоналом. Основне навантаження в реалізації цих змін несуть спеціалісти, від ефективності роботи яких залежить адаптація організації до умов і вимог ринку. На відміну минулих часів, коли існували розрізнені функціональні служби, які займалися управлінням персоналу, і підпорядковувалися різним керівникам, то зараз на великих підприємствах створюється єдина служба, яка підпорядковується першому заступнику керівника.

В середніх і малих підприємствах зростає потреба до спеціалістів із широким світоглядом та аналітичним мисленням, що обумовлюється вимогами самого виробництва. Але на багатьох підприємствах керівники ще мають застарілі погляди, не створюють сучасні служби управління персоналом, до мінімуму скоротили в них кількість працівників.

Навчальний посібник ставить своєю ціллю озброїти студентів та спеціалістів знаннями механізму управління персоналом організації в ринковому середовищі. Структура посібника логічно побудована і охоплює широке коло проблем управління персоналом: від методологічних аспектів управління до ефективності управління персоналом. Зміст дисципліни розкривається в стратегії і ресурсному забезпеченні управління персоналом, в плануванні, регулюванні трудової діяльності і мотивації персоналу, створенні сприятливих умов його праці та інших темах.

Структура навчального посібника відповідає нормативній програмі дисципліни “Управління персоналом”. Кожний розділ закінчується навчальним тренінгом з контрольними запитаннями, які дозволяють читачеві оперативно перевірити ступінь засвоєння програмного матеріалу.

В посібнику представлений розділ тестових завдань по кожній темі дисципліни, а також термінологічний словник, що дозволить впроваджувати на семінарських заняттях активну методику навчання, дозволить студентам забезпечити більш ефективне опрацювання навчального матеріалу в процесі самостійної підготовки, дотримуватися такого вагомого принципу педагогіки, як наочність навчання.

Згідно з навчальним планом підготовки магістрів спеціальності 8.050104 “Фінанси”, 8.050106 “Облік і аудит”, 8.050107 “Економіка підприємств”, 8.050 108 “Маркетинг” дисципліна “Управління персоналом” викладається в 9-му семестрі поряд з такими дисциплінами: “Міжнародний менеджмент”, “Стратегічне управління підприємствами”, “Фінансовий менеджмент”, “Інтелектуальна власність”. Вивчення дисципліни “Управління персоналом” базується на знанні наступних фундаментальних дисциплін, як: “Економіка підприємств”, “Менеджмент”, “Фінанси”, “Організація виробництва”.

Завданням навчальної дисципліни є надання студентам знань теорії управління людьми та практичних навичок впливу на поведінку трудових колективів і окремих працюючих для забезпечення ефективної діяльності організації. Основні задачі, які стоять перед студентами при вивченні навчальної дисципліни: засвоєння теоретичних засад управління персоналом, ознайомлення з практичним досвідом організацій управління людьми на виробництві; набути вмінь самостійно аналізувати виробничі ситуації, приймати й обґрунтовувати ефективні управлінські рішення.

Послідовність і структура викладеного у посібнику навчального матеріалу дозволить створити повне уявлення про предмет “Управління персоналом” як науку, мистецтво і практику управління.

Розділ 1. Методологічні аспекти управління персоналом

1. Сутність управління персоналом в організації

Раніше існуюча система управління кожною організацією мала функціональну підсистему управління кадрами і соціальним розвитком колективу, але більшу частину об'єму робіт по управлінню кадрами виконували лінійні керівники підрозділів. Основним структурним підрозділом по управлінню кадрами в організації є відділ кадрів, на який покладені функції по прийому і звільненню працівників, а також організація їх навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовка.

Відділи кадрів не виконують ні методичну, ні інформаційну, ні координуючу роботу з кадрами. Вони структурно відокремлені з відділами організації праці і заробітної плати, відділами охорони праці і техніки безпеки, юридичними відділами та іншими підрозділами, які виконують функції управління кадрами. Відділ кадрів, як правило, має низький організаційний статус, є слабким в професійному відношенні. В силу цього вони не виконують цілий ряд задач по управлінню персоналом, серед яких:

- аналіз та регулювання групових та особистих взаємовідносин;
- соціально-психологічна діагностика;
- управління виробничими і соціальними конфліктами і стресами;
- інформаційне забезпечення системи кадрового управління;
- управління зайнятістю;
- оцінка і підбір кандидатів на вакантні посади;
- аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі;
- маркетинг кадрів;
- планування і контроль ділової кар'єри;
- професіональна і соціально-психологічна адаптація працівників;
- управління трудовою мотивацією;
- регулювання правових питань трудових відносин;
- додержання вимог психофізіології, економіки та естетики праці [1.с. 60-62].

В умовах командно-адміністративної системи перелічені задачі розглядалися як другорядні, а в ринкових умовах вони

стають першочерговими і у їх вирішенні зацікавлена кожна організація.

Сутність управління персоналом організації зараз складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, вміння їх формувати і направляти у відповідності задач, які стоять перед організацією. Управління персоналом в такій ситуації має особливу значимість. Виділяють три фактора, які здійснюють вплив на людей в організації: ієрархічна структура організації, культура і ринок.

При переході до ринку проходить помірний відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу, практично необмеженої виконавчої влади до ринкових взаємовідносин. Тому необхідна розробка принципово нових підходів до пріоритету цінностей. Головне всередині організації-працівники, а за її межами – споживачі продукції.

Світовий досвід підтверджує, що в умовах конкурентного ринкового середовища результативність діяльності організації вирішальною мірою залежить від якісних характеристик персоналу та вміння управлінського апарату ефективно використовувати цей виробничий ресурс. Найбільших успіхів у бізнесі досягають ті організації, у яких керівники мають високу професійну підготовку, в тому числі управління персоналом. Ця обставина зумовила необхідність вивчення у вищих навчальних закладах дисципліни “Управління персоналом”.

При реформуванні виробництва, нові служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних відділів: кадрів, організацій праці і заробітної плати, охорони праці і техніки безпеки та ін. В ході здійснення своїх повноважень вони починають розширювати коло своїх функцій. Структура служби управління персоналом визначається характером діяльності і розміром організацій, особливо продукцією, що випускається. У невеликих і середніх організаціях багато функцій з управління персоналом виконують переважно лінійні керівники, а у великих – формуються самостійні структурні підрозділи з реалізації функцій під єдиним керівництвом заступника директора по управлінню персоналом.

Управління персоналом є об’єктивним соціальним явищем і розвивається за трьома напрямками: як сфера практичної професійної діяльності, як навчальна дисципліна, як галузь науки [2, с.6.].

Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє сформувавши **головну ціль** системи управління персоналом: забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку. У відповідності з цією ціллю формується система управління персоналом організації. В якості бази для її побудови використовуються принципи і методи, які опрацьовані наукою і апробовані практикою.

1.2. Управління персоналом як об'єктивне соціальне явище і сфера професійної діяльності

Управління персоналом в останні десятиріччя в розвинених країнах світу було направлено на радикальні зміни [3, с. 97-104]. Стверджується новий погляд на робочу силу як на один з ключових ресурсів економіки, який відображає реальне підвищення ролі людського фактора у виробництві, посилення залежності виробництва від якості, мотивації і характеру використання робочої сили в цілому і кожного працівника окремо. В економіці розвинених країн світу це простежується з однієї сторони, в підвищенні вимог до робочої сили, а з іншої – у збільшенні витрат на розвиток людських ресурсів з боку держави і особливо приватного бізнесу. Тому управління персоналом є об'єктивним процесом, який за допомогою якісних і своєчасних управлінських дій, забезпечує успіх організації на ринку.

Аналіз літературних джерел і практики управління різними організаціями дає підстави розглядати управління персоналом на різних рівнях.

На нижчому рівні (бригада, ділянка, функціональний підрозділ) бригадир, керівник здійснює безпосереднє управління виконавцями, які доводять до кожного підлеглого виробничі завдання, забезпечують їх необхідними ресурсами, контролюють виконання завдань, трудову дисципліну, дотримання норм і правил охорони праці, якість виробленої продукції тощо.

На середньому рівні управління (відділення, цех, філіал) вирішуються питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад.

На вищому рівні управління розробляється кадрова стратегія як функціональна складова генеральної стратегії організації,

формується політика управління персоналом, визначаються обсяги інвестування в розвиток персоналу, ухвалюються рішення щодо заміщення ключових посад.

Визначенні завдання управління персоналом на всіх рівнях повинні синхронно відбуватися, як безперервний процес.

Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі.

Основними цілями управління персоналом є підвищення ефективності функціонування організації та поліпшення якості трудового життя персоналу, які органічно разом пов'язані.

Показником ефективності діяльності організації є продуктивність (Π) [2, с.9]

$$\Pi = \frac{D}{B} \rightarrow \max$$

де: D – сукупний дохід одержаний від реалізації товарів та послуг;

B – сукупні витрати на виробництво.

Якість трудового життя персоналу характеризують наступні показники та критерії: рівень і динаміка реальних трудових доходів; гарантії збереження робочого місця; умови праці; змістовність трудового процесу; рівень побутового та медичного обслуговування на виробництві тощо.

Джерелом зростання реальних трудових доходів персоналу, інвестицій в його розвиток є підвищення ефективності діяльності організації. Якщо в організації творчо працює висококваліфікований персонал, об'єднаний єдиною ціллю і задоволений умовами праці та її оплатою, то така організація буде ефективно працювати і мати великі конкурентні переваги перед іншими.

Об'єктами управління персоналу є організація в цілому, кожен її структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи і кожний працівник незалежно від статусу в організації.

Суб'єктом управління персоналу в організації є лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують

керівників необхідною управлінською інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Основним змістом управління персоналом є багатосторонній процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Структуру цього впливу складають методи управління людьми на виробництві.

Формою управління персоналом є складний комунікативний процес в усіх його проявах, що відбувається між суб'єктом і об'єктом, починаючи від бесіди з претендентом на вакантну посаду й закінчуючи оцінюванням діяльності трудових колективів та окремих працівників.

Зміст і форма будь-якого об'єкта або явища не існують окремо, а з'єднує в єдине ціле субстрат (субстанція) як основа спільності або подібності однорідних явищ [2, с.11].

Управління персоналом є складним явищем, в якому розрізняють окремі функції, фази, численні завдання тощо. Всі частини єдиного цілого пронизує і об'єднує інформація, яка є головним предметом і продуктом діяльності кожного керівника. За допомогою інформації визначається чисельність і планування діяльності персоналу, відбувається його оцінювання, розробляється система заохочення працівників. Комунікативний процес між суб'єктом і об'єктом управління являє собою обмін інформацією, на базі якої базуються методи управління.

Функції управління персоналом – це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні.

До загальних функцій належать: планування, організація, координація, контроль та мотивація. Ці функції виконують усі керівники, в межах своїх посадових обов'язків, прав і відповідальності.

Специфічні функції управління персоналом визначаються функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями. Ці функції в чинних нормативних документах не закріплені, але їх можна визначити в з переліку завдань та обов'язків, що містяться в “Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників”.

1.3. Принципи побудови системи управління персоналом

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом в організації [1, с.65].

1. Принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом (первинності функцій управління персоналом, оптимального співвідношення управлінських орієнтацій, економічності, перспективності, комплексності, оперативності, оптимальності, простоти, науковості, автономності, узгодженості, стійкості, прозорості, комфортності та ін.).

2. Принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління персоналом (концентрації, спеціалізації, паралельності, гнучкості, спадковості, безперервності, ритмічності, прямоочності та ін.).

Принципи управління персоналом – це сукупність фундаментальних правил керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей організацією.

Основними принципами управління персоналом організації є наступні:

Принцип планомірності передбачає здійснення усіх операцій та дій в організації по відтворенню та використанню персоналу, який відбувається на планомірній основі, скоординовано й злагоджено.

Відсутність планомірності, неузгодженість у виконанні окремих планів порушують ритмічність виробництва, погіршують якість виконання окремих робіт та продукції, а у підсумку приводять до втрати робочого часу.

Принцип системності вимагає реалізації системного підходу в управлінні організацією, як цілісним організмом, структурними підрозділами й виконавцями.

Принцип єдиноначальності визначає чіткий розподіл повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові.

Принцип соціального партнерства направлений на досягнення взаєморозуміння між керівником і підлеглими, досягнення балансу інтересів між працюючими, соціальної згоди й бажання працювати спільно для досягнення взаємовигідних кінцевих результатів.

Принцип економічної ефективності передбачає ефективне використання фінансових ресурсів на утримання і підготовку персоналу, оптимальних витрат на оплату праці й утримання робочих місць, інших витрат, які характеризують віддачу кадрів та їх окупність.

Принцип демократизму вимагає оптимального поєднання єдиначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ в організації або підрозділі, яким він керує, з активним залученням найманих працівників до формування стратегії підготовки та використання кадрів, прийняття стратегічних і оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва, формуванні демократичного стилю керівництва.

Принцип економічної заінтересованості включає створення гнучкої системи стимулів, яка спонукає весь персонал організації працювати з повною віддачею, для досягнення поставленої цілі.

Принцип соціальної доцільності означає, що різні заходи в організації, будь-які дії керівництва, умови праці персоналу повинні бути соціально виправданими та обґрунтованими.

Засоби управління персоналом включають широке коло речей, які використовуються для практичного управління людьми в організації: інтелект працюючих, управлінські здібності персоналу; фінансове забезпечення підприємства; матеріальне і технічне оснащення робочих місць і службових приміщень; нормативно-правове забезпечення; інформаційне забезпечення, технологію управління.

Управління персоналом є ефективним засобом забезпечення виконання організацією поточних завдань і досягнення перспективних цілей. Основним завданням управління персоналом є забезпечення робочою силою і спеціалістами всіх структурних підрозділів організації, відповідальність за розвиток персоналу та ефективну мотивацію його до праці, створення безпечних умов роботи. До завдань служби персоналу відносяться ділові контакти з навчальними закладами (вузами, технікумами, профтехучилищами), центрами зайнятості, кадровими службами інших підприємств, статистичними органами тощо.

Кадрова стратегія у сучасній літературі розглядається ще недостатньо, а обґрунтованої стратегії в період ринкових економічних перетворень ще не створено.

Стратегія управління персоналом передбачає перспективний план забезпечення потреб організації у висококваліфікованому персоналі, який спроможний забезпечити виробництво конкурентноспроможної продукції та стійкий розвиток підприємства в ринковому середовищі.

Стратегія управління персоналом включає на перспективу істотні кількісні та якісні зміни в структурі персоналу: збільшення або скорочення чисельності; зміни в професійній і кваліфікаційній структурі працюючих у зв'язку з розширенням виробництва або його перепрофілюванням; зміни в обсягах фінансування підготовки кадрів тощо. На підставі стратегії управління персоналом формується його політика, яка конкретизує напрями та принципи розвитку системи управління персоналом.

Політика управління персоналом – це комплекс концептуальних засад роботи з персоналом, послідовне дотримання яких сприяє забезпеченню організації конкурентноспроможним персоналом, а також враховує інтереси роботодавця та найманих працівників. Складовими політики управління персоналом є наступні: політика зайнятості; політика трудових доходів; соціальна політика. Політика управління персоналом повинна співпадати з його принципами, реалізовуватися через визначення та виконання специфічних функцій та завдань, які розподіляються між структурними підрозділами та окремими виконавцями.

У внутрішніх положеннях організації про структурні підрозділи та посадових інструкціях розподіл завдань закріплюється за окремими виконавцями. Розподіл завдань та обов'язків виконавчих структур повинні доповнюватися їх обліком та періодичною звітністю виконавців. Поточний контроль за виконанням завдань з управління персоналом здійснюють постійно керівники всіх рівнів, які звітують на нарадах, засіданнях тощо.

Результат управління персоналом повинен відповідати його цілям і має два виміри: економічний і соціальний.

Економічна ефективність вимірюється наступними показниками: прибутком в цілому організації, прибутком на одного середньорічного працюючого, прибутком на одного працівника апарату управління; продуктивністю праці (валової продукції на одного середньорічного працюючого, одного працівника апарату управління, одну гривню витрат, пов'язаних з управлінською діяльністю, одну гривню оплати праці працівників апарату

управління), матеріалоемністю і енергоемністю продукції, рентабельністю виробництва. Соціальна ефективність характеризується показниками якості трудового життя персоналу: динамікою реальної заробітної плати, умовами праці, плинністю персоналу, соціально-психологічним кліматом колективу.

1.4. Управління персоналом – навчальна дисципліна

Навчальна дисципліна “Управління персоналом” включає наступні основні методологічні аспекти: мету, завдання, предмет, об’єкт, місце в навчальному плані та зв’язки із суміжними дисциплінами.

Мета навчальної дисципліни “Управління персоналом” – формування системних теоретичних і прикладних знань у галузі управління персоналом організації різноманітних форм власності, що функціонують у сфері економіки України.

Завдання навчальної дисципліни полягають в озброєнні студентів сучасними знаннями теорії управління людьми у сфері економічної діяльності та практичними навиками впливу на трудову поведінку як колективів працівників, так і окремих виконавців з метою забезпечення ефективної діяльності організації та задоволення результатами праці кожного працівника.

Складність і багатогранність процесу управління персоналом включає велику кількість завдань навчальної дисципліни, які полягають у:

- вивчені теоретичних засад управління персоналом;
- засвоєнні практичного досвіду організацій у галузі управління людьми на виробництві;
- вмінні самостійно аналізувати різні виробничі ситуації;
- прийнятті та обґрунтуванні ефективних рішень в галузі управління персоналом.

Предметом навчальної дисципліни є процес відтворення й ефективного використання персоналу організації.

Об’єктом навчальної дисципліни є складна сукупність управлінських дій, що охоплює організацію як ціле, структурні підрозділи, персонал у цілому і кожного працівника зокрема.

Магістерська програма “Управління персоналом” викладається в 9-му семестрі поряд з наступними дисциплінами: “Фінансовий менеджмент”, “Міжнародний менеджмент”, “Стратегічне управління” та іншими.

Вивчення дисципліни “Управління персоналом” базується на знанні наступних фундаментальних дисциплін: “Політична економія”, “Економіка підприємств”, “Менеджмент”, “Маркетинг”, “Правознавство”, “Статистика”, “Фінанси”, “Економічний аналіз”.

Теоретичні знання та практичні вміння, набуті в процесі вивчення цих та інших дисциплін та проходження виробничих практик, забезпечують випускникам вузу достатні умови для успішної професійної управлінської діяльності за фахом.

1.5. Управління персоналом як предмет наукових досліджень

Ринкові умови в значній мірі підвищують вимоги до персоналу, до рівня кваліфікації кадрів спеціалістів. Ці обставини обумовлюють необхідність наукових досліджень теорії та практики управління людським потенціалом, як у виробничий так і у соціальній сферах.

Наукові дослідження управління персоналом здійснюється інститутами Національної академії наук, Міністерства праці та соціальної політики, а також галузевими науково-дослідними та навчальними установами.

Актуальними проблемами управління персоналом є наступні: забезпечення конкурентноспроможності персоналу, управління діловою кар’єрою персоналу, етика ділових відносин, управління соціально-психологічними проблемами трудової діяльності в колективі, удосконалення методів нормування праці, оцінювання персоналу й претендентів на вакантні місця в організації, зміцнення соціального партнерства в організації, удосконалення методів планування чисельності різних категорій персоналу тощо.

До основних аспектів визначення й обґрунтування методології наукових досліджень з проблем управління персоналом відносимо:

- мету і завдання досліджень;
- предмет й об’єкт дослідження;
- ефективних методів дослідження.

Поширеними методами наукових досліджень з актуальних проблем праці та управління персоналом є наступні:

загальнонаукові (спостереження, класифікації та типології, групування й порівняння, середніх величин, аналізу й синтезу, системного підходу, експерименту тощо);

економіко-статистичного аналізу;

соціологічного аналізу;

експертних оцінок;

факторного аналізу;

математичного моделювання;

функціонально-вартісного аналізу;

математичної статистики;

системно-структурного аналізу;

графічного моделювання;

кореляційно-регресивного аналізу;

тестових методик.

Основним завданням науковців і дослідників є обрання у кожній конкретній ситуації адекватних методів та інструментарію досліджень, визначення джерел й характеру потрібної інформації, що сприятиме дослідженню мети наукового пошуку.

1.6. Організація як соціальний інститут і об'єкт менеджменту

Ключовими поняттями управління персоналом є такі: менеджмент, персонал, організація.

Менеджмент, має англійське походження, перекладається як управління, але не в широкому значенні, а у вузькому – як управління організацією, структурним підрозділом, трудовою поведінкою персоналу організації.

Персонал у менеджменті означає сукупність людей, які утворюють організацію, перебувають у трудових відносинах з нею на основі трудового договору та зайняті суспільно корисною діяльністю.

Організація – це соціальний інститут, створений засновниками на ґрунті спільності економічних, політичних, культурних, спортивних та інших інтересів.

Організація, яка є юридичною особою, усю свою діяльність здійснює самостійно, використовуючи свої власні можливості, наявний виробничий, фінансовий і кадровий потенціал, розраховуючи на ініціативу і творчу працю кожного працівника. У сфері економіки організації створюються для досягнення спільних

економічних інтересів, тому що спільна праця групи людей значно продуктивніша у порівнянні з такою же кількістю виконавців-одинаків. Організація є основним, базовим об'єктом управління. Перші керівники організації відповідають за весь комплекс справ колективу, головні спеціалісти – за окремі напрями виробничої діяльності (технічне забезпечення, технологію, економіку, облік, роботу персоналу). Керівники середнього рівня управління відповідають за стан справ у великих структурних частинах організації (цехах, дільницях, виробничих комплексах). Об'єктами менеджменту на нижчому рівні управління є низові структурні підрозділи (бригади, ферми, лабораторії, сектори, відділи).

1.7. Методи управління персоналом організації

Персонал – це особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників. [4, с.50]

Великі організації мають складну структуру персоналу за кількістю різних професій, посад, кваліфікації працюючих, що значно ускладнює систему та процеси управління такими колективами. В організаціях промисловості, транспорту, будівництва персонал поділяють на виробничий і невиробничий (допоміжний). В Україні перелік категорій персоналу стандартизовано, а отже, усі організації повинні дотримуватися стандартизованих назв. Класифікатор професій ДК 003-95 містить такі стандартизовані назви категорій персоналу:

- 1) законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі);
- 2) професіонали;
- 3) фахівці;
- 4) технічні службовці;
- 5) робітники сфери торгівлі та побутових послуг;
- 6) кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства;
- 7) кваліфіковані робітники з інструментом;
- 8) оператори та складальники устаткування і машин;
- 9) найпростіші професії.

До складу персоналу входять постійні, сезонні та тимчасові працівники, серед яких є зайнятими повинний робочий день, а деякі працюють у режимі неповного робочого дня або тижня. Одна особа може працювати у двох організаціях на засадах сумісництва, але основним місцем роботи вважається та організація, де зберігається трудова книжка працівника.

Структура персоналу – це співвідношення чисельності різних категорій працівників (керівників, спеціалістів і рядових виконавців, робітників зайнятих ручною та механізованою працею, працюючих за професіями тощо).

Структуру персоналу важко стандартизувати, тому що вона, особливо у ринкових умовах, складається щоразу під впливом багатьох чинників. Керівництво кожної організації повинно постійно спостерігати за структурою персоналу та удосконалювати її з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища. Зараз в Україні спостерігається значний дефіцит висококваліфікованих робітничих професій, а також менеджерів із стратегічним мисленням.

Методи управління персоналом – це засоби впливу на колективи і окремих працівників в цілях здійснення координації їх діяльності в процесі виробництва для досягнення конкретного результату [1,с.76.]. Всі методи діляться на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система методів управління персоналом.

Адміністративні методи орієнтовані на мотиви, пов'язані з необхідністю дисципліни праці, відчуття обов'язку, бажанням людини працювати у визначній організації тощо. Ці методи мають прямий характер дії: кожний регламентуючий та адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерно їх відповідність правовим нормам, діючим на

певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищестоящих органів управління.

Економічні та соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінської дії. Неможливо розрахувати на автоматичну дію цих методів, а також достатньо важко визначити силу їх дії на кінцевий ефект.

За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників. Ці методи засновані на використанні економічного механізму.

Соціально-психологічні методи управління в свою чергу засновані на використанні соціального механізму (взаємовідносини в колективі, соціальні потреби тощо).

Усі види методів управління персоналом органічно зв'язані між собою.

Навчальний тренінг

Основні поняття

Персонал. Організація. Методи управління. Управління персоналом. Основна ціль управління персоналом. Об'єкт, суб'єкт і основний зміст управління персоналом. Принципи управління. Стратегія і політика управління.

Контрольні запитання та завдання

1. В чому складається сутність управління персоналом в організації?
2. Що собою являє управління персоналом, як сфера професійної діяльності?
3. Які основні цілі управління персоналом?
4. Розкрийте суть змісту поняття об'єкту і суб'єкту менеджменту персоналу.
5. Пояснити поняття змісту і форми управління персоналом.
6. Що являють собою функції управління персоналом?
7. Розкрийте суть змісту принципів управління персоналом.
8. Які існують засоби управління персоналом?
9. Що являє собою і включає стратегія менеджменту персоналу?
10. Розкрийте мету і завдання навчальної дисципліни “Управління персоналом”.
11. Що є предметом і об'єктом навчальної дисципліни “Управління персоналом”?
12. Перелічіть методи наукових досліджень, які використовуються в управлінні персоналом.
13. Розкрийте зміст ключових понять дисципліни “менеджмент”, “персонал”, “організація”.
14. Що собою являє структура персоналу?
15. Перелічіть існуючі методи управління персоналом.

Література

1. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М: ИНФРА – М, 1997. – 512 с.

2. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М.Данюк, В.М.Петюх, С.О.Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М.Данюка, В.М.Петюха. – К: КНЕУ, 2006. – 398 с.

3. Николсон Н. Развитие карьеры в организации: проблемы и опыт передовых компаний Запада // Проблемы теории и практики управления. – 1992. - №1.

4. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд. доп. И перераб. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 638 с.