

- **Тема 3. Система управління персоналом (СУП)**
- 3.1. Цілі і функції системи управління
- 3.2. Методи побудови системи управління
- 3.3. Організаційна структура СУП
- 3.4. Кадрове забезпечення СУП
- 3.5. Документаційне забезпечення
- 3.6. Основні вимоги до організації діловодства кадрових служб

- 3.1. Цілі і функції системи управління.
- Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і спеціалістів в процесі обґрунтування, розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень.
- Основним структурним підрозділом по управлінню кадрами в організації традиційно є відділ кадрів, на який покладені функції по прийому і звільненню кадрів, а також по організації навчання,

- Служби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими у професіональному відношенні. В силу цього вони не виконують цілий ряд задач по управлінню персоналом і забезпеченню нормальних умов його роботи.
- Найважливіші з них у числі:
 - соціально-психологічна діагностика;
 - аналіз і регулювання групових і особистих взаємовідносин;
 - 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 у персоналі;
 - маркетинг кадрів;
 - планування і контроль ділової кар'єри;
 - професіональна і соціально-психологічна адаптація працівників;
 - управління трудовою мотивацією;
 - правові питання трудових відносин;
 - психофізіологія, ергономіка і естетика праці.

- Нові служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки і т.і. Задачі нових служб полягають у реалізації кадрової політики і координації діяльності по управлінню трудовими ресурсами в організації. У зв'язку з цим вони починають розширювати коло своїх функцій і від винятково кадрових питань переходять до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професіональним просуванням, попередження конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів і

- Підсистема лінійного керівництва здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують керівник організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їх заступники, майстри, бригадири.

- Підсистема планування і маркетингу персоналу виконує наступні функції:
- розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом;
- аналіз кадрового потенціалу;
- аналіз ринку праці;
- організація кадрового планування;
- планування і прогнозування потреби в персоналі;
- організація реклами;
- підтримка взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію персоналом.

- Підсистема управління наймом і обліком персоналу здійснює:
- організацію найму персоналу;
- організацію співбесіди, оцінки, відбору і прийому персоналу;
- облік прийому, переміщень, заохочень і звільнення персоналу;
- професіональну орієнтацію і організацію раціонального використання персоналу;
- управління зайнятістю, документаційне забезпечення системи управління персоналом

- Підсистема управління трудовими відносинами проводить:
- аналіз і регулювання групових і особистісних взаємовідносин;
- аналіз і регулювання відносин керівництва;
- управління виробничими конфліктами і стресами;
- соціально-психологічну діагностику;
- дотримання етичних норм взаємовідносин;

• управління взаємовідносинами професіоналів

- **Підсистема забезпечення нормальних умов праці виконує такі функції, як:**

- дотримання вимог психофізіології і ергономіки праці;
- дотримання вимог технічної естетики, охорони праці і оточуючого середовища;
- воєнізованої охорони організації і окремих посадових осіб.

- **Підсистема управління розвитком персоналу здійснює:**

- навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації;
- введення в посаду і адаптацію нових працівників;
- оцінку кандидатів на вакантну посаду;
- поточну періодичну оцінку кадрів;
- організацію раціоналізаторської і винахідницької діяльності;
- реалізацію лінійної кар'єри і службово-професійного

- Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує наступні функції:
- управління мотивацією трудової поведінки;
- нормування і тарифікація трудового процесу;
- розробка систем оплати праці;
- розробка форм участі персоналу у прибутках і капіталі;
- розробка форм морального заохочення персоналу;
- організація нормативно-методичного

- **Підсистема управління соціальним розвитком здійснює:**
- організацію громадського харчування;
- управління житлово-побутовим обслуговуванням;
- розвиток культури і фізичного виховання;
- забезпечення охорони здоров'я і відпочинку;
- забезпечення дитячими закладами;
- управління соціальними конфліктами і стресами;
- організацію продажу продуктів харчування і товарів народного вжитку;

- Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом здійснює:

- рішення правових питань трудових відносин;

- узгодження розпорядчих та інших документів по управлінню персоналом;

- рішення правових питань господарської діяльності;

- проведення консультацій по юридичним питанням.

- Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом виконує наступні функції:
- ведення обліку і статистики персоналу;
- інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом;
- забезпечення персоналу науково-технічною інформацією;
- організацію роботи органів масової інформації організації;
- проведення патентно-ліцензійної діяльності.
- В залежності від розмірів організації склад підрозділів буде змінюватися: в дрібних організаціях один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем, а в крупних функції кожної підсистеми, як

- **Цілі і функції системи управління персоналом**

- Всю сукупність цілей організації можна розділити на чотири види чи блоки: економічні, науково-технічні, виробничо-комерційні і соціальні. Кожний із названих блоків має свою ціль (мету) першого рівня, основний зміст якої можна висловити наступним чином.
- Економічна ціль (мета) – отримання розрахункової величини прибутку від реалізації продукції чи послуг; науково-технічна ціль – забезпечення заданого науково-технічного рівня продукції чи розробок, а також підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення технології; виробничо-комерційна ціль – виробництво і реалізація продукції чи послуг у заданому об'ємі і із заданою ритмічністю (договірні зобов'язання, що забезпечують економічну ціль, держзамовлення і т. і.); соціальна ціль – досягнення заданого ступеню задоволення соціальних потреб працівників.

- Оскільки соціальна ціль є основою формування цільової направленості системи управління персоналом, структуризація цього виду цілей розглядається окремо і більш детально.
- На наступному рівні цілей слід виокремити цільове забезпечення загальних функцій управління: планування (тобто координація очікуваних результатів і способів їх отримання), організації і регулювання (тобто координації фактичних дій по досягненню результатів), обліку і контролю (тобто зворотного зв'язку від об'єкту до суб'єкту для отримання інформації про досягнення результатів), стимулювання (тобто розподіл фінансових ресурсів між ланками). Всі перераховані загальні функції управління у нерозривній єдності наявні в діяльності керівників підрозділів всіх рівнів.

- 3.2 Методи побудови системи управління персоналом.
- Системний аналіз слугує методичним засобом системного підходу до вирішення проблем удосконалення системного підходу до вирішення проблем удосконалення системи управління персоналом. Системний підхід орієнтує дослідника на розкриття системи управління персоналом в цілому і складових її компонентів: цілей, функцій, організаційної структури, кадрів, технічних засобів управління, інформації, методів управління людьми, технології управління, управлінських рішень.

- Економічний аналіз полягає у вивченні і зіставленні затрат на виробництво продукції чи надання послуг з результатами, отриманими при реалізації продукції чи наданні послуг.
- Метод декомпозиції дозволяє розчленити складні явища на більш прості. Чим простіші елементи, тим повніше проникнення у глибину явища, виявлення його сутності. Наприклад, систему управління персоналом можна розчленити на підсистеми, підсистеми – на функції, функції – на процедури, процедури – на операції. Після розчленування необхідно відтворити систему управління персоналом як єдине ціле, тобто синтезувати.

- Метод послідовної підстановки дозволяє вивчити вплив на формування системи управління персоналом кожного фактора окремо, виключаючи дії інших факторів. Фактори ранжуються і відбираються найбільш суттєві.
- Метод порівнянь дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом з подібною системою передової організації з нормативним станом чи станом у минулому періоді. Слід враховувати, що порівняння дає позитивний результат за умови співставності систем, їх однорідності.

- Динамічний метод передбачає розміщення даних в динамічному ряду виключення з нього випадкових відхилень. Тоді ряд відображає стійкі тенденції. Цей метод використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом.
- Метод структуризації цілей передбачає кількісне і якісне обґрунтування цілей організації в цілому і цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям організації. Аналіз цілей, розгортання їх в ієрархічну систему, встановлення відповідальності підрозділів за кінцеві результати роботи, визначення їх місця у системі виробництва і управління, ліквідація дублювання в їх роботі є важливою передумовою побудови раціональної системи управління персоналом. При структуризації мають бути забезпечені взаємопов'язаність, повнота, співставність цілей різних рівнів управління персоналом.

- Експертно-аналітичний метод удосконалення управління персоналом базується на залученні висококваліфікованих спеціалістів по управлінню персоналом та управлінського персоналу підприємства до процесу удосконалення. При використанні цього методу виявляються основні напрями удосконалення управління персоналом, оцінки результатів аналізу і причини недоліків. Однак він не завжди має високу точність і об'єктивність у зв'язку з тим, що у

- Нормативний метод передбачає використання системи нормативів, котрі визначають склад і зміст функцій по управлінню персоналом, чисельність робітників по функціям, тип організаційно структури, критерії побудови структури апарату управління організації в цілому і системи управління персоналом (норма керованості, ступінь централізації функцій, кількість щаблів управління, розміри підрозділів, порядок підпорядкованості і взаємозв'язки підрозділів)

- Метод функціонально-вартісного аналізу.
Цей метод дозволяє обрати такий варіант побудови систем управління персоналом який вимагає найменших затрат і є найбільш ефективним з точки зору кінцевих результатів. Він дозволяє виявити зайві функції управління чи такі, що дублюються, функції, які по тим чи іншим причинам не виконуються, визначити ступінь централізації і децентралізації функцій управління персоналом.

- Балансовий метод дозволяє виконати балансові співставлення, зв'язки. Наприклад, порівнюються результати обробки фотографії робочого дня і технологічних карт виконання управлінських операцій і процедур з дійсним фондом робочого часу їх виконання.
- Дослідний метод базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом, на досвіді іншої аналогічної системи.

- Метод творчих нарад передбачає колективне обговорення напрямків розвитку системи управління персоналом групою спеціалістів і керівників. Ефективність методу полягає в тому, що ідея, висловлена однією людиною, викликає у інших учасників наради нові ідеї, в результаті чого виникає потік ідей. Мета творчої наради – виявити наскільки можливо більше варіантів шляхів удосконалення системи управління персоналом. Найбільший ефект і якість системи управління персоналом досягається в тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі. Застосування системи методів дозволяє поглянути на об'єкт удосконалення з усіх сторін, що дозволяє уникнути прорахунків.

- Наприклад, функціонально-вартісний аналіз (ФВА) системи управління персоналом, як універсальний метод, дозволяє при його проведенні застосовувати систему методів. ФВА включає наступні етапи: підготовчий, інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький, рекомендаційний, впроваджувальний.
- На підготовчому етапі проводиться комплексне обстеження виробництва і управління організацією, здійснюється вибір об'єкту ФВА, визначаються конкретні задачі проведення аналізу, складається робочий план і наказ про проведення ФВА. Тут використовуються методи: самообстеження, інтерв'ювання, фотографія робочого дня, анкетування і т. п.

- 1. На інформаційному етапі здійснюється збір, систематизація і вивчення інформації, яка характеризує систему управління персоналом чи окремі її підсистеми, а також дані по аналогічним системам, передовому досвіду удосконалення управління. Тут використовуються ті ж методи, що і на підготовчому етапі.
- 2. Аналітичний етап є найбільш трудомістким. На ньому здійснюється формулювання, аналіз і класифікація функцій, їх декомпозиція, аналіз функціональних взаємозв'язків між підрозділами апарату управління, розраховуються затрати на виконання і рівень якості функцій. Тут визначається ступінь значущості функцій і причини їх невідповідності рівню затрат і якості здійснення функцій. Виявляються зайві, шкідливі, не притаманні функції та такі, що дублюються. Формуються задачі по пошуку ідей і шляхів удосконалення системи управління персоналом.

- 3. На творчому етапі здійснюється вивчення ідей і способів виконання функцій управління, формулювання на їх основі варіантів реалізації функцій, попередня оцінка і відбір з них найбільш доцільних і реальних.
- З метою знаходження найбільш можливої кількості варіантів шляхів удосконалення системи управління персоналом рекомендується використовувати наступні методи: творчі наради, колективний блокнот і т. д. Вибір методів пошуку ідей здійснюється виходячи із особливостей об'єкту аналізу і конкретних ситуацій, що склалися в процесі виконання функцій управління.

- 4. На дослідницькому етапі проводиться детальний опис кожного відібраного варіанту, їх порівняльна організаційно-економічна оцінка і відбір найбільш раціональних із них для реалізації. На даному етапі розробляється проект системи управління персоналом з усіма необхідними обґрунтуваннями. Проект може охоплювати всю систему управління персоналом чи окрему підсистему, підрозділ. Від характеру об'єкту проектування залежить трудомісткість і тривалість розробки проекту.
- 5. На рекомендаційному етапі здійснюється аналіз і затвердження проекту системи управління ФВА і приймається рішення про порядок його впровадження. Складається і затверджується план графік впровадження рекомендацій ФВА.

- 6. На етапі впровадження результатів ФВА проводиться соціально-психологічна, професіональна, матеріально-технічна підготовка до впровадження. Тут розробляється система матеріального і морального стимулювання впровадження проекту і підвищення кваліфікації персоналу, дається оцінка економічної ефективності її реалізації.
- Як видно з прикладу, методи аналізу і побудови системи управління персоналом органічно вписуються в логіку етапів проведення ФВА, що дозволяє вибудувати

- 6. На етапі впровадження результатів ФВА проводиться соціально-психологічна, професіональна, матеріально-технічна підготовка до впровадження. Тут розробляється система матеріального і морального стимулювання впровадження проекту і підвищення кваліфікації персоналу, дається оцінка економічної ефективності її реалізації.
- Як видно з прикладу, методи аналізу і побудови системи управління персоналом органічно вписуються в логіку етапів проведення ФВА, що дозволяє вибудувати