

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 3. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Мета: розкрити сутність, значення і зміст ресурсного забезпечення системи управління персоналом; висвітлити найважливіші види забезпечення управління персоналом.

Ресурси (від франц. *ressource* – допоміжний засіб) – цінності, засоби, можливості, грошові засоби, джерела засобів доходів, є фактором внутрішніх резервів економічного розвитку організації за умови їх ефективного використання, що дозволяє забезпечити не тільки потреби організації, але й потреби суспільства [1, с.71].

Не менш важливим для ефективного функціонування підприємства є формування і раціональне використання ресурсного забезпечення для кожної сфери його управлінської діяльності, зокрема, і для менеджменту персоналу.

Структура ресурсного забезпечення для кожної організації є індивідуальною, виходячи із специфіки галузі, у якій вона функціонує, рівня економічного розвитку, стану потенціалу розвитку, вибраної стратегії подальшого розвитку тощо [2, с.2].

Ресурсне забезпечення підприємства – це комплекс заходів із забезпечення підприємства ресурсами відповідного виду і складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання і витрат [2, с.3]. Розробка стратегічних цілей підприємства повинне ґрунтуватися, зокрема, на аналізі складу ресурсів, стану їх використання за окремими видами,

виявленні потенційних можливостей для залучення у разі потреби додаткових ресурсів.

Отже, метою ресурсного забезпечення підприємства буде створення умов, що сприяють нормальному функціонуванню господарської діяльності підприємства, реалізації намічених планів, програм, підтримці стабільної і безперебійної роботи підприємства.

Зауважимо, що ресурсне забезпечення менеджменту персоналу представлено [3, с.47-64]: нормативно-правовим; інформаційним; науково-методичним; кадровим; матеріально-технічним; фінансовим забезпеченням.

Нормативно-правове забезпечення менеджменту персоналу складають різноманітні нормативні і правові документи, які розглядаються на двох рівнях: загальнонаціональному (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудової діяльності) та внутрішньофірмовому (колективні договори і угоди).

Інформаційне забезпечення – це сукупність даних, які використовують суб'єкти менеджменту персоналу для вирішення різноманітних завдань з управління персоналу у різних підсистемах і на різних етапах управління.

Науково-методичне забезпечення складають документи організаційно-методичного характеру, які визначають норми, правила, характеристики, що використовуються для вирішення завдань кадрового менеджменту.

Кадрове забезпечення представлено суб'єктами менеджменту персоналу: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Матеріально-технічним забезпеченням, тобто машини, обладнання та пристрої, які застосовуються в процесі управлінської праці з метою її автоматизації та механізації.

Фінансовим забезпеченням – це сукупність коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності у галузі менеджменту персоналу.

Отже, ресурсне забезпечення системи управління персоналом є необхідною складовою для ефективного функціонування підприємства в умовах динамічних змін, що характерне для сучасних організацій. Від унікальних особливостей ресурсів, якими володіє підприємство і від вміння керуючого складу підприємства управляти ресурсним потенціалом залежить можливість отримання і підтримки конкурентних переваг підприємства, які в свою чергу виступають фактором забезпечення ефективності діяльності будь-якого підприємства.

Для того щоб система менеджменту персоналу ефективно функціонувала, потрібно мати своєчасно та в достатній кількості необхідні ресурси.

Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу представлене нормативно-правовою та інформаційною базою, науково-методичним, кадровим, матеріально-технічним і фінансовим забезпеченням (рис. 3.1).

Специфічною особливістю менеджменту персоналу порівняно з іншими функціональними видами менеджменту є те, що робота з людьми, пов'язана з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати праці, підготовкою та підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу, створенням сприятливих умов праці, оцінюванням персоналу тощо, потребує чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається прийняттям відповідних законодавчих актів державними органами влади та розробленням нормативно-правових і науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо).

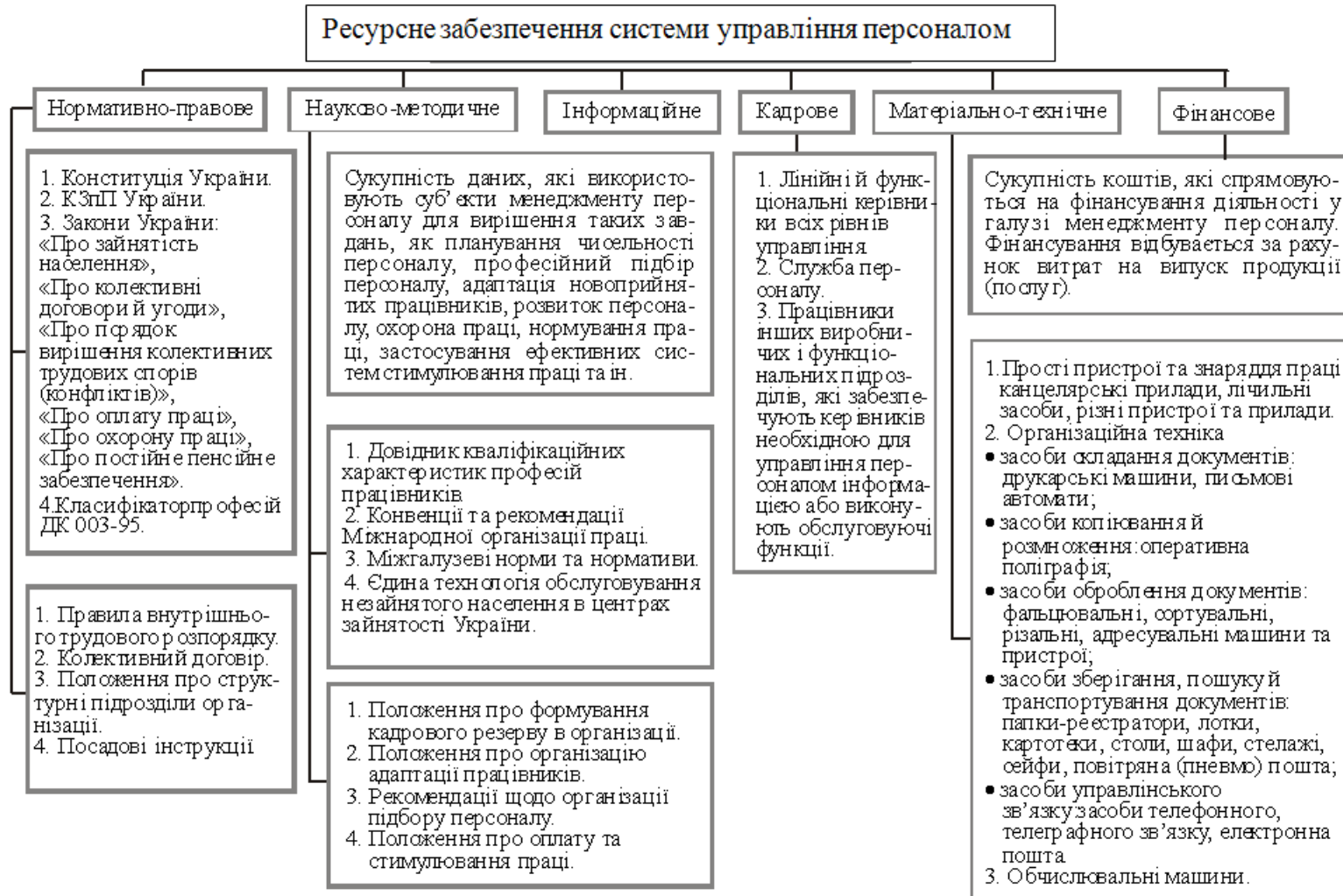


Рис. 3.1. Ресурсне забезпечення системи управління персоналом

3.1. Нормативно-правова база управління персоналом

Досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління персоналом є однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування організації. При цьому потрібно не тільки знати перелік складових ресурсного забезпечення, але й чітко уявляти їх структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правової бази, методичного, інформаційного, кадрового, фінансового та матеріально-технічного забезпечення.

До *нормативно – правової бази управління персоналом* відносять сукупність документів, що створюють *нормативно-методичне і правове забезпечення* функціонування управління персоналом як системи.

Невід’ємне право громадянина України на працю гарантує основний закон. Конституція України проголошує працю вільною (ст. 43). Кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці. Згідно з Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості (ст. 23).

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

Кодекс законів про працю (КЗпП) України. КЗпП України визначає правові засади й гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної та творчої праці. КЗпП України містить такі розділи: загальні положення; колективний договір; трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнених працівників; робочий час; час відпочинку; нормування праці; оплата праці; гарантії й компенсації; гарантії при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству; трудова дисципліна; охорона праці; праця жінок; праця молоді; пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням;

індивідуальні трудові спори; професійні спілки, участь працівників в управлінні підприємствами; трудовий колектив; державне соціальне страхування; нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю.

Закон України «Про зайнятість населення» визначає правові, економічні й організаційні основи зайнятості населення та його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю.

Закон України «Про колективні договори і угоди» визначає правові засади розроблення, укладення та виконання колективних договорів і угод для сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників.

Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає правові й організаційні засади функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів); він спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного й договірної регулювання оплати праці; він спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулюючої функції заробітної плати.

Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя та здоров'я в процесі трудової діяльності; регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства й працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища та встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання наданням трудових і соціальних пенсій. Закон спрямований на те, щоб повніше враховувалась суспільнокорисна праця як джерело зростання добробуту народу й кожної людини, установлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління персоналом.

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);
- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом.

Так, важливими *організаційно-розпорядницькими документами є Правила внутрішнього трудового розпорядку*, що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Найважливішим *організаційним документом* є *колективний договір*, який розробляється при особистій участі підрозділів служби управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу). *Колективний договір* — це угода, що укладається трудовим колективом з адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік.

До *документів організаційно-методичного і методичного характеру* відносяться ті, які регламентують виконання функцій з управління персоналом, сюди входять:

- положення з формування кадрового резерву в організації;
- положення з організації адаптації працівників;
- рекомендації з організації підбору і добору персоналу;
- положення з урегулювання взаємин у колективі;
- положення з оплати і стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки й ін.

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи управління персоналом.

Найважливішими внутрішніми *організаційно-регламентуючими документами* у будь-якій організації, які регламентують діяльність служби управління персоналом, є:

- положення про підрозділи, які входять до складу служби управління персоналом;

- посадові інструкції працівників, зайнятих у процесі управління персоналом.

Важливої уваги заслуговує *правове забезпечення системи управління персоналом*, тобто використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації. Саме недосконале знання правових аспектів трудових відносин стає головною причиною конфліктів між роботодавцями і найманими працівниками у сучасних умовах на українських підприємствах.

До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом відносять:

- правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками;
- захист прав і законних інтересів працівників, які впливають із трудових відносин.

У зв'язку з вказаними завданнями *правове забезпечення системи управління персоналом* включає:

- виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин;
- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького, економічного характеру;
- підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації по трудових, кадрових питань.

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і її працівників з питань, що входять у їхню компетенцію. Головним підрозділом щодо ведення правової роботи в області трудового законодавства є юридичний відділ.

Одна зі специфічних умов роботи кадрових служб полягає в тому, що їхня повсякденна діяльність зв'язана безпосередньо з людьми, організувати роботу з якими можливо тільки на основі чіткого врегулювання прав і

обов'язків всіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом установавання правових норм централізованого чи локального характеру.

До норм централізованого характеру відносяться перш за все, *акти централізованого регулювання* — Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики. Разом з тим є питання праці, що можуть узгоджуватися за допомогою локальних правових норм, прийнятих у кожній організації.

В умовах ринкових відносин до *сфери локального регулювання* відносять такі акти:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення, переводу);
- положення про підрозділи, посадові інструкції;
- стандарти організації й ін.

У систему *нормативних актів про працю* входять угоди генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні), колективні договори й інші правові акти, що застосовуються безпосередньо в організаціях.

До *актів ненормативного характеру* відносять розпорядження і вказівки, які можуть видавати керівники служби управління персоналом і її підрозділами.

3.2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу

Необхідною умовою вирішення на належному рівні завдань менеджменту персоналу є використання, поряд із нормативно-правовим, науково-методичного забезпечення функціонування системи менеджменту персоналу.

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу — це сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного та техніко-економічного характеру, яку визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та менеджменту персоналу. Ці документи затверджуються в

установленому порядку відповідним компетентним органом чи керівництвом організації.

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу включає дві групи документів:

– документи, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, розробляються і затверджуються відповідними компетентними органами (міністерствами, відомствами, іншими державними органами й міжнародними організаціями);

– документи, які розробляються для внутрішнього використання й затверджуються керівництвом організації.

До першої групи документів науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу відносять: міжгалузеві норми та нормативи та довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників.

Міжгалузеві норми та нормативи – призначені для нормування однакових трудових процесів на підприємствах різних галузей виробництва. На багатьох підприємствах існують роботи, які виконують робітники однакових професій. Окремі види верстатних, слюсарних, ремонтних та інших робіт виконуються майже на всіх підприємствах різних галузей промисловості.

Міжгалузеві норми та нормативи з праці розробляються відповідними науково-дослідними або проектно-технологічними організаціями з урахуванням організаційно-технічних умов і прогресивного досвіду організації виробництва та праці.

Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП) – це форма міжнародних норм з питань, які належать до компетенції МОП.

Конвенції та рекомендації МОП призначені для використання державами-членами МОП та міжнародним співтовариством. Вони приймаються Міжнародною конференцією праці, яка проходить щороку в штаб-квартирі МОП в м. Женеві (Швейцарія). В складі делегацій країн-членів два представника: представник підприємців і представник найманих працівників.

Конвенції подібні міжнародним договорам і підлягають ратифікації членами МОП. Коли держава ратифікує конвенцію, вона зобов'язується застосовувати її положення. Рекомендації не потрібно ратифікувати. Вони розширюють зміст конвенції або стосуються питань, які не потребують формальних зобов'язань.

Поширеним типом документів, що належать до науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу, є використовувані в різних галузях економіки відомчі технологічні розробки, інструкції, правила виконання певних процесів і процедур. Наприклад, у Державній службі зайнятості використовується “Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України”, на митницях застосовуються затверджені типові технологічні схеми митного оформлення вантажів у різних умовах (аеропортах, морських портах, пунктах пропуску автомобільного транспорту).

Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України розроблена Інститутом державної служби зайнятості. Даний документ містить методи надання соціальних послуг незайнятим громадянам та роботодавцям, які звертаються до державної служби зайнятості.

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведені в класифікаторі професій.

Довідник складається з випусків і розділів випусків, які згруповані за основними видами економічної діяльності, виробництва та робіт.

Кожен випуск або розділ випуску містить обов'язкові частини, змістовно пов'язані з розділами класифікації професій за класифікатором професій. Зміст випуску або розділу випуску складається зі “Вступу”, “Кваліфікаційних характеристик”, розташованих в алфавітній послідовності з порядковими номерами, а також допоміжних показників переліків професій з діапазонами розрядів.

Кваліфікаційна характеристика професії працівника має кілька розділів.

Довідник містить показники та ознаки, які характеризують його з методологічної, методичної та нормативно-практичної сторін; з національними виданнями такого спрямування інших країн, а також ураховує рекомендації виконавчих органів Міжнародної організації праці. Значення вказаного довідника обумовлюється тим, що в управлінні персоналом однією з головних умов ефективної діяльності є дотримання вимог державних стандартів щодо кваліфікаційних характеристик, які мають відповідати певним посадам. З цією метою загальні вимоги державного стандарту освіти до працівників, що отримали відповідну професію і займають визначену посаду, відбиваються в «Тарифно-кваліфікаційних характеристиках загальногалузевих посад службовців і загальногалузевих професій робітників» а також у «Кваліфікаційних характеристиках посад керівників, фахівців та інших службовців». У цих документах даються переліки *посадових обов'язків, які повинен знати* працівник і *вимоги до кваліфікації*.

Якщо взяти за основу положення цього документа і провести аналіз особливостей змісту, організації й умов праці на визначеному підприємстві, то можна скласти посадові інструкції для працівників, визначити основні вимоги до змісту отриманих працівником знань, одержати критерії оцінки рівня професійної підготовки при атестації і та реалізації інших функцій менеджменту персоналу. Треба наголосити на тому, що «Положення про структурний підрозділ» і «Посадові інструкції», які розробляються за допомогою вказаних вище документів, є найголовнішими для чіткої організації роботи персоналу організації.

3.3. Інформаційна база менеджменту персоналу

Головні функції процесу управління персоналом, які реалізуються на різних рівнях системи управління організацією, – розробка рішень і контроль за їхнім виконанням. Саме необхідність забезпечення виконання цих функцій дає можливість розглядати управління персоналом як інформаційний процес, тобто

такий, що функціонально включає одержання, передачу, обробку (перетворення), збереження і використання інформації, а саму ієрархічну систему управління — як інформаційну систему. Взагалі, процес управління персоналом можна представити у виді безлічі погоджених, таких, що постійно приймаються і реалізуються, спрямованих у кінцевому рахунку на досягнення головної мети – функціонування організації. Таким чином, вироблення кожного з цих рішень повинне бути забезпечене інформаційно.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність реалізованих рішень щодо обміну, розміщення і форм організації інформації, яка циркулює в системі управління при її функціонуванні. Воно включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації і системи документації (уніфіковані та спеціальні).

Відсутність достовірної та повної інформації є причиною прийняття неякісних рішень, які негативно впливають на ефективність функціонування системи управління персоналом.

Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу – це сукупність даних, які використовують суб'єкти менеджменту персоналу для вирішення таких завдань, як планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, виробнича і соціальна адаптація працівників-новачків, регламентація посадових обов'язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації та ін.

При цьому під інформацією слід розуміти не будь-які дані про персонал, умови праці, ринок праці тощо, а лише сприйняті й визначені як корисні для вирішення завдань менеджменту персоналу. Виходячи з цього дані, які містяться в документах з особового складу (особових листках з обліку кадрів, особових картках, наказах та звітах), матеріалах і результатах соціологічних і

психофізіологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування) тощо, вважаються інформацією лише тоді, коли вони використовуються для прийняття рішень у галузі менеджменту персоналу. До того часу вони розглядаються як дані, які чекають своєї реалізації.

Інформація повинна відповідати наступним вимогам:

- повноти і точності;
- своєчасності й оперативності;
- корисності;
- об'єктивності;
- доступності;
- стислості;
- економічності;
- однозначності сприймання;
- зручності передавання, оброблення і зберігання.

Ефективне функціонування системи управління персоналом можливе лише за умови дотримання вказаних вимог до інформації.

Необхідність збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення і передавання різноманітної кадрової інформації вимагає створення на підприємстві відповідної інформаційної системи.

Інформаційна система менеджменту персоналу являє собою сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації.

Інформаційна система менеджменту персоналу також включає організований належним чином облік персоналу для інформаційного забезпечення вирішення кадрових завдань, фахівців у галузі обчислювальної техніки та споживачів інформації.

Основу інформаційної системи повинен складати єдиний масив, який містить інформацію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, дані про освіту, наявність спеціальної підготовки, сімейний стан, рух на

підприємстві (з одного структурного підрозділу в інший, зміна професії, підвищення кваліфікації), умови праці, рівень заробітної плати, різні соціальні виплати та ін. Серед головним вимог, які висуваються до інформаційної системи, слід зазначити широке застосування ЕОМ, сучасних інформаційних технологій, економіко-математичних методів, методів моделювання та ін.

Удосконалення на підприємстві процесів збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення і передавання кадрової інформації шляхом впровадження інформаційної системи менеджменту персоналу сприяє підвищенню продуктивності роботи керівників та співробітників служби персоналу, ефективності розробки та прийняття кадрових рішень.

3.4. Кадрове забезпечення управління персоналом

Кадрове забезпечення представлене суб'єктами менеджменту персоналу: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Кожен лінійний керівник є керівником групи персоналу, оскільки кожен день управляє своїми підлеглими. Лінійні керівники уповноважені приймати рішення про влаштування на роботу, переведення та звільнення підлеглих працівників, призначення на нову посаду, направлення на навчання та підвищення кваліфікації з відривом чи без відриву від основної роботи, підвищення заробітної плати тощо.

Керівники вищих рівнів управління вирішують стратегічні питання: розробляють кадрову політику, стратегію і тактику її реалізації, методичні та

нормативні документи, здійснюють контроль за їхнім виконанням і загальне керівництво роботою в галузі менеджменту персоналу.

Якщо лінійні керівники виступають в ролі "замовників і споживачів", то служба управління персоналом виступає в ролі "організатора, координатора та експерта" роботи з персоналом на підприємстві. Вона створює загальні умови (системи, процедури, програми, стандарти та положення) управління персоналом, здійснює контроль за їхнім застосуванням, дотриманням трудового законодавства та реалізацією кадрової політики в цілому. Служба персоналу займається плануванням чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу, професійним підбором персоналу, веденням кадрового діловодства, здійснює нагляд за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, станом трудової дисципліни, соціально-психологічним кліматом у колективі, умовами праці, соціальним захистом працівників тощо.

Звертаючись до зарубіжного досвіду, слід відзначити, що професійний рівень фахівців служби персоналу значно підвищився за останні роки. У їхньому складі: психологи, соціологи, економісти, фахівці у галузі трудових відносин, методів навчання та оцінки персоналу, консультанти з планування кар'єри, фахівці з організаційного планування, профорієнтації, фахівці-інтерв'юєри.

Управління персоналом умовно можна розподілити на дві складові: роботу з кадрами і керівництво персоналом. При цьому треба зауважити, що робота з кадрами і керівництво персоналом розрізняються не тільки за своїм організаційним призначенням і функціями, але і за *суб'єктами*. На відміну від керівництва персоналом, суб'єктами якого є лінійні керівники всіх рівнів, суб'єктами роботи з кадрами виступають менеджери з персоналу служби персоналу в цілому.

До кола повноважень лінійних керівників входять питання з оперативного управління діяльністю основних підрозділів, з організації праці персоналу, зі створення умов, необхідних для виконання людьми своїх обов'язків, прийому і звільнення співробітників, їхньої оцінки, заохочення і покарання.

До кола повноважень функціональних керівників входить прийняття відповідних рішень, що носять рекомендаційний характер, для регулювання діяльності працівників, які безпосередньо підкоряються іншим (лінійним) керівникам. Ці рішення звичайно стосуються методів роботи, того, як діяти.

Робота з кадрами і керівництво персоналом найбільш взаємозалежні, і в сучасному світі спостерігається тенденція до їхнього зближення, інтеграції. Однак ці дві найважливіші сфери управління людьми мають істотну специфіку. Вони розрізняються як функціонально, так і інституційно, що можна прослідкувати шляхом визначення властивостей головних функцій, які полягають в роботі з персоналом і керівництва персоналом, табл.3.1.

Незважаючи на відносно більшу чисельність працівників служб по роботі з персоналом, за своєю кількістю вони поступають лінійним керівникам. У принципі, діяльність співробітників, зайнятих роботою з кадрами і керівництвом персоналом, тісно взаємозалежна, оскільки у них об'єкт управління – працівники і загальні цілі – максимально ефективно використання персоналу. Разом з тим, відзначені розходження у виконуваних функціях, інституціональній приналежності, правах і обов'язках, владних повноваженнях та індивідуальних цілях, часто призводять до конфліктів у відносинах між ними. Звичайно лінійні керівники більш авторитарні та часто схильні порушувати організаційні, та юридичні норми, особливо при вирішенні питань оплати, посадового росту, звільнення підлеглих і т.д. Функціональні ж менеджери схильні більш суворо дотримуватися закону і, прийнятих на підприємстві, формальних принципів і норм.

Таблиця 3.1

Специфіка головних функцій роботи з персоналом і управління персоналом

Робота з персоналом	Керівництво персоналом
Головні функції	
Забезпечення організації оптимальною кількістю працівників потрібної кваліфікації і мотивації.	Безпосереднє повсякденне управління персоналом у процесі досягнення головних, стратегічних цілей організації.
Специфічні властивості функцій	
Фрагментарність, непостійний характер роботи з окремим працівником. Переважно допоміжний характер діяльності. Порівняльна обмеженість владних повноважень.	Сталість і безпосередність спілкування з працівниками. Основний характер управлінських функцій. Відносно більший обсяг владних повноважень

Для запобігання конфліктних ситуацій між лінійними керівниками і функціональними менеджерами теорія і практика менеджменту персоналу дозволили виробити декілька способів налагодження відносин між двома галузями менеджменту персоналу, а саме:

- спільне обговорення проблем і вироблення загальних кадрових рішень, як правило, за участю вищого керівництва;
- чітке розмежування повноважень, прав, обов'язків між лінійними і функціональними керівниками;
- навчання взаєморозумінню і співробітництву за допомогою ротації, переходу з кадрових служб у лінійні керівники та навпаки.

3.5. Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу

Вирішення завдань менеджменту персоналу з мінімальними трудовими та фінансовими витратами, з необхідною точністю і достовірністю та в установлені строки неможливе без застосування сучасних засобів обчислювальної техніки, оргтехніки та оперативної поліграфії.

Застосування сучасних технічних засобів дозволяє підвищити продуктивність праці керівників і співробітників служби персоналу, прискорити обробку кадрової інформації, підвищити якість і оперативність прийняття рішень у галузі менеджменту персоналу, а також культуру управлінської праці.

До технічних засобів менеджменту персоналу належить вся сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці з метою її автоматизації та механізації.

Технічні засоби умовно можна поділити на три групи:

- прості пристрої та знаряддя праці;
- організаційна техніка;
- обчислювальні машини.

До простих пристроїв і знарядь праці належать канцелярське приладдя (ручки, олівці, лінійки, папір різного формату, ножиці, кнопки, скріпки тощо), засоби лічення (калькулятори), різні пристрої та прилади (дироколи, степлери), папки та швидкозшивачі, які застосовують для полегшення управлінської праці. Повне та своєчасне забезпечення працівників, що виконують функції менеджменту персоналу, зазначеними пристроями та знаряддями сприяє ефективнішому використанню їхнього робочого часу.

Засоби оргтехніки включають великий перелік різних пристроїв, які поділяються на такі основні групи:

- засоби складання документів;
- засоби копіювання і розмноження документів;
- засоби обробки документів;
- засоби зберігання, пошуку і транспортування документів;
- засоби управлінського зв'язку.

Обчислювальні машини застосовуються для механізації та автоматизації логічних і технічних операцій, розрахунків, вирішення облікових, аналітичних та інших завдань. Особливо перспективним для підвищення ефективності

менеджменту персоналу є застосування електронних обчислювальних машин (ЕОМ).

Головною метою матеріально-технічного забезпечення системи управління персоналом є максимально ефективно сприяння вирішенню завдань управління з мінімальними трудовими і вартісними витратами. Узагальнене *матеріально-технічне забезпечення системи управління персоналом* організації – це *комплекс взаємозалежних технічних засобів збору, реєстрації, нагромадження, передачі, обробки, виведення і надання інформації, а також засобів оргтехніки.*

Відповідно до послідовності стадій технологічного процесу перетворення інформації, всі технічні засоби, які можуть бути використані в службі управління персоналом, умовно можна розділити на п'ять груп:

1. *Засоби збору і реєстрації інформації* для перетворення форми інформації у вид, зручний для дистанційної передачі та подальшої обробки (пристрої підготовки даних, реєстратори інформації, пристрої збору інформації).

2. *Засоби передачі інформації* (системи телетайпного, телефонного, факсимільного зв'язку).

3. *Засоби збереження інформації* (зовнішні запам'ятовуючі пристрої персональних комп'ютерів, картотеки).

4. *Засоби обробки інформації* (засоби обчислювальної техніки), які призначені для перетворення вихідних даних у підсумкову інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень.

5. *Засоби видачі інформації*, які призначені для перетворення інформації у вид, зручний для сприйняття (друкувальні пристрої, знакові індикатори, дисплеї та ін.).

3.6. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу

Поряд з інформаційними, людськими ресурсами, технічними засобами робота з людьми, пов'язана з професійним підбором персоналу, оплатою праці, професійним навчанням тощо, вимагає і фінансових ресурсів.

Фінансове забезпечення менеджменту персоналу – це сукупність коштів, які спрямовують на фінансування діяльності у галузі управління персоналом.

Фінансування відбувається за рахунок витрат на випуск продукції (послуг). Що стосується матеріального заохочення працівників, то джерелом коштів на оплату праці госпрозрахункових підприємств є частина доходу та інші кошти, одержані внаслідок їхньої господарської діяльності.

Для установ і організацій, що фінансуються з бюджету, – це кошти, які виділяються з відповідних бюджетів, а також частина доходу, одержаного в результаті господарської діяльності, та інших джерел.

Керівництво багатьох фармацевтичних підприємств, особливо це стосується вітчизняних підприємств, не приділяє належної уваги діяльності в галузі менеджменту персоналу. Тому в періоди спаду ділової активності підприємства витрати на підбір, розстановку, навчання працівників, створення сприятливих умов праці, стимулювання персоналу тощо скорочуються в першу чергу.

У розвинених країнах світу діяльність у галузі менеджменту персоналу розглядається як надприбуткова, а витрати на персонал – як інвестиції.

Провідні компанії лише на професійний розвиток витрачають до 10% фонду заробітної плати, що для такої компанії, як Байер, складає суму, яка перевищує мільярд доларів на рік. Дані витрати є капіталовкладеннями організації у розвиток своїх співробітників, від яких вона очікує віддачу у вигляді збільшення внеску кожного співробітника у досягнення організаційних цілей.

Тому на цьому етапі розвитку нашої держави особливо актуальним є питання зміни світогляду, принципів і настанов як керівників підприємств, так і представників органів державної влади на персонал як об'єкт управління.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення ресурсному забезпеченню системи управління персоналом.
2. Перелічіть елементи нормативно-правової бази управління персоналом.
3. Що входить до складу науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу?
4. Охарактеризуйте інформаційну базу менеджменту персоналу.
5. Дайте характеристику кадровому забезпеченню системи управління персоналом .
6. Перелічіть обов'язки лінійних та функціональних керівників служби управління персоналом.
7. Назвіть елементи матеріально-технічного забезпечення менеджменту персоналу.
8. Охарактеризуйте сутність та значення фінансового забезпечення менеджменту персоналу.