

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ

Факультет соціально-економічного
управління

Спеціальність “Управління
персоналом і економіка праці”

Денна форма навчання

Лекція по курсу «*Управління
персоналом*»

ЗА ТЕМОЮ

*“Методологія управління
персоналом”*

В літературі можна зустріти різні підходи до визначення сутності управління персоналом.

- ▣ **Перший підхід:** «Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, які забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможності підприємства».
- ▣ **Другий підхід:** «Управління персоналом (менеджмент персоналу) – галузь діяльності, важливішими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення персоналу (підбір і відбір персоналу), розміщення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагороди і соціальних послуг, політика участі в успіху, управління затратами на персонал і керівництво

Таким чином головне, що складає сутність управління персоналом – це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей робітника (робочої сили) з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому робітників.

Управління персоналом організації – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом

Філософія управління персоналом – це філософськи-понятійне осмислення сутності управління персоналом, його виникнення, зв'язки з іншими науками і напрямками науки про управління. Філософія управління персоналом розглядає процес управління персоналом з логічної, психологічної, соціологічної, економічної, організаційної і етичної точки зору.

Філософія організації

- Цілі і задачі організації
- Розвиток персоналу
- Стимулювання і заборони
- Якості робітників
- Соціальні гарантії
- Соціальні блага
- Умови праці
- Оплата праці
- Декларація прав робітників

Місія (англ. Mission – бачення) – чітко висловлена глобальна ціль існування організації: її створення, функціонування і подальшого розвитку на певному сегменті ринку. Вона є концентрованим вираженням цілей, принципів роботи організації, визначення найважливіших особливостей продукту, відношення до споживача і ділових партнерів, місцевої громади та суспільства в цілому.

Філософія організації – це сукупність внутрішньо організаційних принципів, моральних і адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, система цінностей і переконань, що сприймається всім персоналом і підпорядкована глобальній цілі організації.

Основні положення концепції управління

Стара концепція (Ф.Тейлор, А.Файоль, Е.Мейо і ін.):

1. Організація – це «закрита» система, цілі, задачі і умови діяльності якої достатньо стабільні і мало залежать від зовнішнього середовища

Нова концепція (І.Ансофф, П.Друкер, Р.Уотермен та ін.):

1. Організація – це «відкрита» система, побудована на теорії організації, яка розглядається в єдності в факторів внутрішнього і зовнішнього середовища і сценаріїв майбутнього розвитку.

Основні положення концепції управління

Стара концепція (Ф.Тейлор, А.Файоль, Е.Мейо і ін.):

2. Зростання масштабів виробництва продукції і послуг як головний фактор успіху і конкурентоспроможності.

Нова концепція (І.Ансофф, П.Друкер, Р.Уотермен та ін.):

2. Орієнтація на якість продукції і послуг, на задоволення вимог споживача, а не на обсяг випуску.

Основні положення концепції управління

Стара концепція (Ф.Тейлор, А.Файоль, Е.Мейо і ін.):

3. Раціональна організація виробництва, ефективне використання усіх видів ресурсів і підвищення продуктивності праці як головне завдання менеджменту; акцент на поточне планування і баланс ресурсів.

Нова концепція (І.Ансофф, П.Друкер, Р.Уотермен та ін.):

3. Ситуаційний підхід до управління, визнання важливості швидкості, гнучкості і адаптації управління до умов об'єкту управління, при яких раціоналізація виробництва стає другорядною; акцент на стратегічне планування.

Основні положення концепції управління

Стара концепція (Ф.Тейлор, А.Файоль, Е.Мейо і ін.):

4. Персонал як трудовий ресурс, складова частина машин і виробничого процесу; акцент на НОП і нормування праці; головне джерело добавленої вартості – робітник і продуктивність його праці.

Нова концепція (І.Ансофф, П.Друкер, Р.Уотермен та ін.):

4. Персонал – людський ресурс, інтелектуальний капітал, головна частина «мотор» організації, акцент на людські відносини; головне джерело добавленої вартості – управлінський персонал, який володіє знаннями і умовами для реалізації свого потенціалу.

Основні положення концепції управління

Стара концепція (Ф.Тейлор, А.Файоль, Е.Мейо і ін.):

5. Система управління, побудована на контролі усіх видів діяльності, функціональному розділенні робіт, чітких регламентах, стандартах і правилах виконання.

Нова концепція (І.Ансофф, П.Друкер, Р.Уотермен та ін.):

5. Система управління, орієнтована на внутрішню фірмову філософію, організаційну культуру і нововведення, на мотивацію робітників і стиль керівництва.

Концепція управління персоналом – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом. Організаційно-практичні підходи реалізації концепції включають: розробку методології управління персоналом, формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом.

Методологія управління персоналом передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкту управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і задачам організації, методів і принципів управління персоналом.

Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків керівників і спеціалістів в процесі обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Технологія управління персоналом передбачає організацію найму, відбору, прийому персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію і адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивацію і організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу і ін. Сюди ж слід віднести питання взаємодії керівників організації з профсоюзами і службами зайнятості, управління безпекою персоналу.

Засади концепції управління персоналом організації в теперішній час складають наступні вихідні

положення:

- всезростаюча роль особистості співробітника у забезпеченні ефективної роботи організації і визначення розвитку співробітника;
- знання мотиваційних установок робітника і групи (на працю і відносини з іншими індивідами), уміння їх формувати і направляти у відповідності із задачами, які стоять перед організацією;
- підхід до людських ресурсів як до капіталу організації з одного боку і її критичного ресурсу з іншого;
- переважно довгострокові зв'язки зайнятих з місцем роботи – «рідний дім, рідна сім'я»;
- комплексний, всебічний і постійний вплив на персонал;
- орієнтація на колективні цілі і види діяльності;
- широка участь зайнятих в управлінні, самоуправлінні на робочому місці;
- формування і раціональне виконання професійно підготовленого, відповідаю чого потребам національної економіки персоналу організації;

Закони і закономірності управління

1. Закони організації

1.1. Закон синергії – посилення або послаблення потенціалу організації:

Для будь-якої організації існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде більше суми потенціалу елементів, які входять до неї, або значно менше.

1.2. Закон самозбереження

Кожна соціальна і матеріальна система прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього весь свій потенціал (ресурс): виробничий, технічний, енергетичний, матеріальний, науковий, фінансовий, кадровий, інтелектуальний, інформаційний.

Закони і закономірності управління

1. Закони організації

1.3. Закон розвитку:

Кожна система прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні усіх етапів життєвого циклу організації. Розвиток організації обумовлено впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, її конкурентним станом на ринку, мобілізацією і концентрацією ресурсів, правильною стратегією розвитку.

1.4. Закон інформованості –упорядкованості:

Чим більший обсяг інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище має організація, тим більшу вірогідність сталого функціонування вона має. Як наслідок: інформованість робітника переходить у його компетентність.

Закони і закономірності управління

1. Закони організації

1.5. Закон емергентності (єдності аналізу і синтезу):

Кожна соціальна організація прагне налаштуватися на найбільш економний режим функціонування у результаті постійної зміни своєї структури і функцій по одній із обраних моделей розвитку: аналіз – коригування – синтез – коригування – аналіз; створення – реорганізація – укрупнення – розукрупнення – ліквідація – створення.

1.6. Закон композиції і пропорційності (гармонії):

Кожна система прагне зберегти у своїй структурі всі необхідні елементи (композицію), які знаходяться у заданому співвідношенні і заданій підпорядкованості (пропорції). Виходячи із цього кожна організація повинна мати обґрунтований стратегічний план діяльності і прагнути його реалізувати в певний період часу.

Закони і закономірності управління

1. Закони організації

1.7. Закон раціонального діапазону управління (формула В.А.Грайкунаса): n - кількість співробітників; N - кількість зв'язків в організації:

Число прямих одиничних, прямих групових і перехресних посадових зв'язків в організації знаходиться у геометричній прогресії:

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
N	1	6	18	44	100	222	490	1080	2376	10330

Ця формула має вади, тому що в одиницю часу усі зв'язки здійснюватися не можуть. Однак на її основі виведені раціональні норми керованості: вище керівництво – від 4 до 8 людей, середня ланка – від 8 до 20 людей, нижча – від 20 до 40 людей.

1.8. Закон Паркинсона «Зростаюча піраміда»:

Закон стверджує, що існують внутрішні потреби саморозвитку організації, якщо вони не обмежені зовнішнім середовищем або вищестоячою організацією, при якій зростає кількість співробітників у середньому на 5,75% в рік незалежно від росту обсягу робіт.

Закони і закономірності управління

2. Закономірності в системі і технології управління персоналом

2.1. Відповідність системи управління персоналом цілям, особливостям, стану і тенденціям розвитку виробничої системи:

Відповідність системи управління персоналом вимогам виробництва.

2.2. Системне формування управління персоналом:

Необхідність обліку усіх можливих взаємозв'язків всередині системи управління персоналом, між її підсистемами і елементами, між системою управління персоналом і системою управління організацією в цілому, а також виробничою системою і зовнішнім середовищем.

Закони і закономірності управління

2. Закономірності в системі і технології управління персоналом

2.3. Оптимальне поєднання централізації і децентралізації управління персоналом:

Рівень централізації управління персоналом змінюється з розвитком виробництва і зміною його форм. Чим вище рівень, на якому приймається рішення, і нижче ступінь, для якої воно передбачено, тим вище рівень централізації управління персоналом і навпаки.

2.4. Пропорційна сукупність підсистем і елементів системи управління персоналом:

Удосконалення однієї підсистеми чи елемента системи управління персоналом може привести до диспропорції у цілісній системі управління.

Закони і закономірності управління

2. Закономірності в системі і технології управління персоналом

2.5. Пропорціональність виробництва і управління:

Пропорціональність у всіх частинах і на всіх ступенях системи управління є необхідною умовою високоефективної діяльності організації. Це означає також оптимальність співвідношення чисельності робітників системи управління персоналом і виробничої системи.

2.6. Зміна складу і змісту функцій управління персоналом:

З розвитком організації зростає роль одних функцій управління персоналом і знижується інших на різних ступенях управління і змінюється їх зміст.

Закони і закономірності управління

2. *Закономірності в системі і технології управління персоналом*

2.7. Мінімізація числа ступенів управління персоналом:

Чим менше рівнів управління має система управління персоналом, тим краще вона працює.

2.8. Єдність дій закономірностей управління персоналом:

Протікання процесів управління персоналом є результатом дій різноприкладених сил, кожна з яких підкорюється тій чи іншій закономірності управління. Закономірності безпосередньо взаємодіють, впливаючи одне на одне своїми властивостями, створюючи інтегрований результат.

Принципи управління персоналом (ПУП) – правила, основні положення і норми, яким мають слідувати керівники і спеціалісти в процесі управління персоналом. Пізнаючи принципи, люди відкривають закономірності. Принципи управління персоналом відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, тому і самі є об'єктивними. Таких принципів множина, але при всіх умовах управління персоналом здійснюється на основі наступних традиційних принципів у вітчизняних організаціях:

- ▣ науковості;
- ▣ демократичного централізму;
- ▣ плановості;
- ▣ першої особи;
- ▣ відбору, підбору і розстановки кадрів;
- ▣ поєднання єдиноначальності і колегіальності;
- ▣ централізації і децентралізації;

Методи управління – це способи здійснення управлінського впливу на персонал для досягнення цілей управління виробництвом. Розрізняють адміністративні, економічні, соціологічні і психологічні методи, котрі відрізняються за способом впливу на людей.

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні і стягненнях та відомі в історії як „метод батога”. Економічні методи базуються на правильному використанні економічних законів виробництва і за способами впливу відомі як „метод пряника”. Соціологічні методи базуються на способах мотивації суспільного впливу на людей через „думку колективу”. Психологічні методи базуються на знанні психології людини, її внутрішнього духовного світу і відомі як „метод переконання”. В процесі конкретного рішення управлінських проблем дуже корисно організувати ефективні комунікації і залучати сукупність різних методів управління, котрі дозволяють врахувати „чужі помилки” і дають способи рішення господарських і кадрових задач.

Адміністративні методи управління

Організаційний вплив

- ▣ Штатний розпис
- ▣ Положення про підрозділи
- ▣ Посадові інструкції
- ▣ Організація робочого місця
- ▣ Устав організації
- ▣ Колективний договір
- ▣ Правила трудового розпорядку
- ▣ Оргструктура управління

Адміністративні методи управління

Розпорядчий вплив

- ▣ Накази
- ▣ Розпорядження
- ▣ Укази
- ▣ Інструктаж
- ▣ Наставляння
- ▣ Цільове планування
- ▣ Нормування праці
- ▣ Координація робіт
- ▣ Контроль виконання

Адміністративні методи управління

Матеріальна відповідальність і стягнення

- ▣ Відповідальність за затримку трудової книжки
- ▣ Добровільне відшкодування збитків підприємству
- ▣ Утримання із зарплати
- ▣ Депреміювання
- ▣ Повна матеріальна відповідальність
- ▣ Колективна матеріальна відповідальність

Адміністративні методи управління

Дисциплінарна відповідальність і стягнення

- ▣ Зауваження
- ▣ Догана
- ▣ Суворая догана
- ▣ Пониження на посаді
- ▣ Звільнення

Адміністративна відповідальність

- ▣ Попередження
- ▣ Штраф
- ▣ Возмездное вилучення предметів
- ▣ Адміністративний арешт
- ▣ Виховні роботи

Наказ №1
„Про удосконалення системи управління заводом“

5 січня 2011 р

м. Харків

За останній рік на заводі намітилась тенденція до зниження рівня керованості, зайва бюрократизація і зниження відповідальності керівників підрозділів за прийняті рішення. Все це призвело до того, що об'єм продажу за попередній рік знизився на 10%, рекламациї на продукцію заводу зросли на 5%, а валовий прибуток знизився на 7% до плану звітнього періоду. Виходячи з вищевикладеного, наказую:

Ввести в дію з 1 січня 2011 р. нову організаційну структуру управління, орієнтовану на зростання об'єму продажу і підвищення якості продукції (Додаток 1). Контроль за виконанням залишаю за собою.

Затвердити новий штатний розпис організації на 2011 р. (Додаток 2). Контроль за виконанням покладаю на директора з економіки і фінансів.

Затвердити і ввести в дію з 1 січня 2011 р. матричний розподіл функцій управління з особистою відповідальністю керівників за прийняття і реалізацію рішень по конкретним функціям управління (Додаток 3). Контроль за виконанням залишаю за собою.

Затвердити новий стандарт „Система роботи з персоналом організації“ з 1 січня 2011 р. (Додаток 4). Контроль за виконанням покладаю на директора по персоналу.

Ввести в дію з 1 січня 2011 р. новий стандарт „Маркетинг організації“ (Додаток 5). Контроль за виконанням покладаю на директора з маркетингу і комерції.

Затвердити новий стандарт „Система управління якістю“ з 1 січня 2011 р. (Додаток 6). Контроль за виконанням покладаю на технічного директора.

Директору з фінансів оплатити витрати на розробку нових положень і стандартів, виконаних на замовлення заводу консалтинговою організацією „Систем“, у сумі 15,0 тис. грн. і передбачити у кошторисі на 2011 р. витрати на їх впровадження у сумі 4,0 тис. грн. Всього у сумі 19,0 тис. грн.

Генеральний директор

А.М. Іванов

Економічні методи управління

Планове ведення господарства

- вільне підприємництво
- план економічного розвитку
- портфель замовлень
- розподіл ресурсів
- інвестиції (капіталовкладення)
- кінцеві результати

Господарський розрахунок

- самостійність
- самоокупність
- самофінансування
- економічні нормативи
- фонди стимулювання

Економічні методи управління

Оплата праці

- ▣ посадовий оклад для службовців
- ▣ тарифна ставка для робочих
- ▣ додаткова зарплата
- ▣ винагорода
- ▣ премія з прибутку
- ▣ матеріальна допомога

Робоча сила

- ▣ ринок трудових ресурсів
- ▣ попит (потреба)
- ▣ пропозиція (наявність)
- ▣ вартість робочої сили
- ▣ зайнятість і безробіття

Економічні методи управління

Ринкове ціноутворення

- ▣ вартість
- ▣ ціна
- ▣ собівартість
- ▣ дохід
- ▣ прибуток

Цінні папери

- ▣ акції
- ▣ облігації
- ▣ векселя
- ▣ кредитні карти
- ▣ дивіденди

Економічні методи управління

Податкова система

- на фонд оплати праці
- прибутковий податок
- ПДВ
- податок на прибуток
- інші податки

Форми власності

- державна
- регіональна
- приватна
- суспільна
- інтелектуальна

Економічні методи управління

Фази виробництва (Т – Г – Т)

- ▣ виробництво
- ▣ обмін
- ▣ розподіл
- ▣ споживання

Фактори виробництва (Г – Т – Г)

- ▣ капітал
- ▣ праця
- ▣ земля
- ▣ підприємницька діяльність
- ▣ інформація

Соціологічні методи управління

Соціальне планування

- цілі
- критерії
- методи
- нормативи
- результати

Соціологічні методи дослідження

- анкетування
- інтерв'ювання
- соціометрія
- спостереження
- співбесіда

Соціологічні методи управління

Особисті якості

- ▣ ділові якості
- ▣ моральні якості
- ▣ достоїнності
- ▣ недоліки

Мораль

- ▣ державна
- ▣ суспільна
- ▣ релігійна
- ▣ групова
- ▣ особиста

Соціологічні методи управління

Партнерство

- ▣ ділове
- ▣ дружнє
- ▣ за захопленням
- ▣ сімейне
- ▣ сексуальне

Партнерство

- ▣ принципи
- ▣ критерії
- ▣ методи
- ▣ форми
- ▣ організація

Соціологічні методи управління

Спілкування

- міжособисте
- особисте
- вербальне
- невербальне

Переговори

- структура
- техніка
- методика
- технологія (прийоми)
- результати

Соціологічні методи управління

Конфлікти

- ▣ міжособисті
- ▣ особисті
- ▣ рольові
- ▣ ділові
- ▣ сімейні

Психологічні методи управління

Психологічне планування

- ▣ Цілі
- ▣ Критерії
- ▣ Методи
- ▣ Нормативи
- ▣ Результати

Галузі психології

- ▣ Психофізіологія
- ▣ Психоаналіз
- ▣ Психологія праці
- ▣ Психологія управління
- ▣ Психотерапія

Психологічні методи управління

Тип особистості

- ▣ Організаторський
- ▣ Аналітичний
- ▣ Інженерний
- ▣ Творчий
- ▣ Інтуїтивний

Темперамент

- ▣ Сангвінічний
- ▣ Флегматичний
- ▣ Холеричний
- ▣ Меланхолічний

Психологічні методи управління

Характер людини

Риси характеру:

- ▣ Екстраверт
- ▣ Інтроверт

Ставлення людини:

- ▣ До оточуючого середовища
- ▣ До інших людей
- ▣ До себе
- ▣ До роботи

Психологічні методи управління

Направленість особистості

- ▣ Потреби
- ▣ Інтереси
- ▣ Мотиви
- ▣ Переконавання
- ▣ Світогляд

Інтелектуальні здібності

- ▣ Рівень інтелекту
- ▣ Мислення
- ▣ Свідомість
- ▣ Пам'ять
- ▣ Логістика
- ▣ Творчість

Психологічні методи управління

Методи пізнання

- ▣ Аналіз
- ▣ Синтез
- ▣ Індукція
- ▣ Дедукція
- ▣ Відчуття
- ▣ Сприйняття

Психологічні образи

- ▣ Історичні
- ▣ Художні
- ▣ Графічні
- ▣ Візуальні
- ▣ Знакові

Психологічні методи управління

Способи психологічного впливу

- ▣ Навіювання
- ▣ Переконавання
- ▣ Наслідування
- ▣ Прохання
- ▣ Порада
- ▣ Примус
- ▣ Осуд
- ▣ Вимога
- ▣ Заборона
- ▣ «Плацебо»
- ▣ Догана
- ▣ Комплімент
- ▣ Метод Сократа
- ▣ Натяк
- ▣ Обмануте очікування
- ▣ «Вибух»

Психологічні методи управління

Поведінка

- ▣ «Ангельське»
- ▣ Високоморальне
- ▣ Нормальне
- ▣ Аморальне
- ▣ «Диявольське»

Почуття і емоції

- ▣ Моральні
- ▣ Естетичні
- ▣ Патріотичні
- ▣ Інтелектуальні
- ▣ Спокій
- ▣ Причетність
- ▣ Переживання
- ▣ Погрози
- ▣ Жахи

Психологічні методи управління

Стреси

- ▣ Зовнішнє середовище
- ▣ Обставини
- ▣ Хвороби
- ▣ Перенавантаження
- ▣ Розслаблення

Дякую за увагу!