

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ





- 1. Зміст основних понять управління персоналом
- 2. Суть і місце категорії «персонал»
- 3. Історія розвитку управління персоналом

1.1. Зміст основних понять управління персоналом

- **Управління** — це сфера людської діяльності, яка виникла в результаті розподілу праці, за допомогою якої людина впливає на соціально-політичні, техніко-економічні і соціально-культурні процеси для досягнення поставлених цілей.



- За принципами комплексного, системного підходу **управління** — це цілеспрямована діяльність управлінського апарату в соціально-економічній системі, пов'язана з виконанням загальних функцій (**планування, організації, регулювання, мотивації, контролю**) на основі пізнання і використання об'єктивних законів та закономірностей виробництва, в інтересах постійного підвищення його ефективності.

Основні форми управління:

В межах управління виділяють:

- управління матеріальними ресурсами
- управління людськими ресурсами
- управління інформаційними системами



- Таким чином, **управління** людьми представляє собою компонент управління будь-якої організації, поряд з управлінням матеріальними, інформаційними і природними ресурсами.
- Однак за своїми властивостями люди суттєво відрізняються від будь-яких використовуваних організаціями ресурсів, а отже, вимагають особливих методів управління.

Специфіка людських ресурсів

- По-перше, на відміну від машин і сировини, люди наділені інтелектом і їх реакція на зовнішній вплив (управління) емоційно-опосередкована, а не механічна, а отже, процес взаємодії між організацією і співробітником є **двостороннім**
- По-друге, внаслідок наявності в людей інтелекту вони здатні до постійного **удосконалення і розвитку**.
- По-третє, трудове життя людини в сучасному суспільстві продовжується 30-50 років, відповідно відносини людини і організації можуть мати довгостроковий характер.
- По-четверте, на відміну від матеріальних і природних ресурсів люди приходять (в більшості випадків) в організацію **свідомо**, з певними цілями і чекають від організації допомоги (надання можливостей) для реалізації цих цілей.
- І остання, але не менш важлива особливість людських ресурсів полягає в **унікальності** кожної окремої людини.

Особистість - це сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей характерних для людини і дозволяють йому активно діяти. Риси особистості формуються під впливом на нього природних властивостей, особливостей вищої нервової системи, соціальних факторів тощо.

Структура будь-якої особистості характеризується властивостями:

- 1) загальні якості людини (інтелект, розум, працездатність тощо);
- 2) специфічні властивості - здатності до того чи іншого виду діяльності;
- 3) підготовленість до діяльності - сукупність умінь, знань, кваліфікацій, навичок;
- 4) спрямованість особистості;
- 5) певний склад характеру;
- 6) біологічна обумовленість (темперамент).

здібності

цінності

потреби

поведінка
особистості

очікування

можливості

- Здібності - індивідуально властиві людині природжені або виховані якості. Здібності визначають можливості людини до виконання певної роботи.
- Потреби - внутрішній стан психологічного чи фізіологічного відчуття нестачі чого-небудь, що відчуває людина та яке залежить від зовнішніх факторів.
- Можливості - суб'єктивна оцінка ситуації, за якої людина оцінює реальну можливість виконання поставленого перед ним завданням з точки зору повноважень, які йому надані (можливість управління ресурсами організації).

- Очікування - суб'єктивна оцінка витрат часу та ресурсів, які будуть потрібні працівнику для досягнення поставленої перед ним мети, а також ймовірності отримання винагороди за досягнення цієї мети.
- Цінності - оцінка того, наскільки цінною для задоволення індивідуальних потреб є винагорода, яку працівник очікує отримати від виконання дорученої йому роботи.

- Отже, **менеджмент** — тип управління, який в найбільшій мірі відповідає потребам і умовам ринкової економіки. Він виник і оформився в своєрідну концепцію практичного управління як тип останнього, що народився в умовах вільного підприємництва, конкуренції, економічної мотивації.



- Управління людськими ресурсами включає управління взятими в єдності процесами формування, розподілу, перерозподілу, використання і відтворення людських ресурсів з метою досягнення **найповнішого задоволення суспільних і особистих потреб** в матеріальних і духовних благах при оптимальних затратах живої праці.



- **Об'єктом** державного і територіального управління людськими ресурсами є трудові ресурси.
- Робоча сила — **об'єкт** виробничо-територіального управління (на підприємствах і в організаціях).
- *Робоча сила — кількість людей, готових працювати за наймом. У різних країнах цей показник розраховується по різному. Зазвичай він включає кількість працюючих з додаванням зареєстрованих безробітних.*
- **Об'єктом** галузевого управління людськими ресурсами виступають персонал і кадри.



Співвідношення між поняттями “управління людськими ресурсами” і “управління персоналом”

Сфера діяльності	На що спрямована	Типові функції	Кому доповідають про виконання
Управління людськими ресурсами (стратегічний аспект)	На вирішення глобальних, довгострокових, принципово нових задач	Планування людських ресурсів Розвиток індивідуальних здібностей і підвищення кваліфікації Планування витрат на персонал в межах стратегії загальних витрат фірми та ін.	Президенту корпорації
Робота з персоналом (оперативна діяльність)	На вирішення повсякденних проблем, які вимагають адміністративного втручання	Підбір і розстановка кадрів Управління трудовою мотивацією Контроль за станом техніки безпеки Вирішення конфліктів	Віце-президенту корпорації

- В **функціональному** відношенні під управлінням персоналом розуміють всі задачі і рішення, пов'язані з діяльністю щодо персоналу (наприклад, підбір персоналу, введення в роботу, використання персоналу, підвищення кваліфікації, оплата праці і звільнення працівників).
- В **організаційному** відношенні це поняття охоплює всіх осіб і всі служби у підприємстві, які несуть відповідальність за роботу з персоналом (наприклад, лінійних менеджерів, відділ персоналу, раду працівників підприємства).



- **Головним елементом** будь-якої системи управління є **персонал**, який водночас може бути як **об'єктом**, так і **суб'єктом** управління. Працівники підприємства або організації є об'єктом тому, що вони є продуктивною силою, головною складовою частиною будь-якого виробничого процесу.
- Разом із тим **персонал** — це перш за все люди, що характеризуються складним комплексом індивідуальних рис, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль.



- **Суб'єктом** управління персоналом є **держава**, яка розробляє комплекс соціально-економічних і організаційно-правових заходів, спрямованих на ефективне формування, розподіл, перерозподіл і використання кадрів.
- До **суб'єктів** управління персоналом відносяться також **профспілки, об'єднання, асоціації, трудові колективи** та інші.

- Здатність персоналу одночасно бути **об'єктом** і **суб'єктом** управління є головною **специфічною** особливістю менеджменту людських ресурсів у підприємстві.
- **Предметом** менеджменту персоналу є **вивчення стосунків** працівників у процесі виробництва з точки зору **найповнішого** і **најефективнішого** використання їх потенціалу в умовах функціонування підприємства.



- Дослідники підкреслюють, що **управління персоналом** (менеджмент персоналу) — система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Воно є сферою діяльності, характерною для всіх організацій, і його **головна задача** полягає в **забезпеченні організації персоналом** і **цілеспрямованому його використанні**.
- Френч У. з позиції системного аналізу організації дає наступне визначення: **“управління персоналом — це планування, координація і контроль всієї сітки організації. Це широкі процеси і системи удосконалення, покликані забезпечити спеціалізацію праці, потребу в кадрах, лідерство керівного складу, правові гарантії, оцінку праці, компенсації її витрат, колективний договір, організаційне навчання і розвиток”**.

Наукові підходи до менеджменту



Підхід	Короткий зміст підходу
1. Системний	Будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, яка має вихід (ціль), вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотній зв'язок
2. Комплексний	При застосуванні комплексного підходу повинні враховуватись технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, при необхідності й інші (наприклад, політичні, демографічні) аспекти менеджменту і взаємозв'язки цих об'єктів. Якщо упустити один з обов'язкових аспектів менеджменту, то проблема не буде вирішена.
3. Інтеграційний	Спрямований на дослідження і посилення взаємозв'язків а) між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту, б) між стадіями життєвого циклу об'єкту управління; в) між рівнями управління по вертикалі; г) між суб'єктами управління по горизонталі.



4. Маркетинговий	<p>Передбачає орієнтацію управляючої підсистеми при вирішенні будь-яких задач на споживача. Пріоритети вибору критеріїв маркетингу:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) підвищення якості об'єкту відповідно до потреб споживача; 2) економія ресурсів у споживача за рахунок підвищення якості; 3) економія ресурсів на виробництві за рахунок фактора масштабу виробництва, науково-технічного прогресу, застосування системи менеджменту.
5. Функціональний	<p>Потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконати для її задоволення. Після встановлення функцій створюється декілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і вибирається той із них, який вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкту на одиницю його корисного ефекту. При застосуванні функціонального підходу, коли ідуть від оберненого, від потреб, іноді створюють цілком нові, оригінальні об'єкти.</p>
6. Динамічний	<p>Об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках і супідрядності, проводиться ретроспективний аналіз за 5-10 і більше минулих років і перспективний аналіз (прогноз).</p>
7. Відтворювальний	<p>Це підхід, орієнтований на постійне відтворення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншими, порівняно з кращим, аналогічним об'єктом на даному ринку, сукупними витратами на одиницю корисного ефекту.</p>

8. Процесний	Розглядає функції управління як взаємопов'язані. Процес управління є загальною сумою всіх функцій, серією безперервних взаємопов'язаних дій.
9. Нормативний	Суть нормативного підходу полягає в установленні нормативів управління по всіх підсистемах системи менеджменту. Нормативи повинні встановлюватись по найважливіших елементах: а) цільової підсистеми (показники якості і ресурсоемності товару, параметри ринку, показники організаційно-технічного рівня виробництва, соціального розвитку колективу, охорони навколишнього середовища); б) функціональної підсистеми (нормативи якості планів, організованості системи менеджменту, якості обліку і контролю, нормативи стимулювання якісної праці); в) забезпечуючої підсистеми (нормативи забезпеченості працівників і підрозділів всім необхідним для нормальної роботи, виконання поставлених цілей і задач, нормативи ефективності використання різних видів ресурсів в цілому по фірмі). Ці нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтованості, перспективності (в часі і масштабі застосування).
10. Кількісний (математичний)	Суть кількісного підходу полягає в переході від кількісних оцінок до якісних за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів та ін. Управляти можна цифрами, а не словами.
11. Адміністративний	Суть адміністративного підходу полягає в регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, затрат, протяжності, елементів системи менеджменту в нормативних актах (накази, розпорядження, стандарти, інструкції, положення і т.п.).
12. Поведінський	Ціль — надання допомоги працівнику в усвідомленні своїх власних можливостей, творчих здібностей на основі застосування концепцій поведінських наук до побудови і управління фірмою. Основною метою цього підходу є підвищення ефективності фірми за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. Правильне застосування науки про поведінку завжди буде сприяти підвищенню ефективності як окремого працівника, так і фірми в цілому.
13. Ситуаційний	Концентрується на тому, що придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Оскільки існує багато факторів як в самій фірмі, так і в зовнішньому середовищі, не існує єдиного кращого способу управляти об'єктом. Найефективнішим методом в конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає даній ситуації.

Принципи управління персоналом



Назва	Зміст принципу
1. Розподіл праці	Спеціалізація є природним станом речей. Метою розподілу праці є виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, при тих же зусиллях. Це досягається за рахунок скорочення числа цілей, на які повинні бути спрямовані увага і зусилля.
2. Влада і відповідальність	Повноваження — право віддавати наказ, а відповідальність — її складова протилежність. Де надаються повноваження — там виникає відповідальність.
3. Дисципліна	Дисципліна передбачає послух і повагу до досягнутих угод між фірмою і її працівниками. Встановлення цих угод, що зв'язують фірму і працівників, із яких виникають дисциплінарні формальності, повинно залишатися однією із головних задач керівників. Дисципліна також передбачає справедливо застосовані санкції.
4. Єдність розпорядництва	Працівник повинен отримувати накази лише від одного безпосереднього керівника



5. Єдність керівництва	Кожна група, що діє в межах однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника
6. Підпорядкування особистих інтересів загальним	Інтереси одного працівника, або групи працівників не повинні привілеювати над інтересами фірми або організації більшого масштабу.
7. Винагорода персоналу	Для того, щоб забезпечити вірність і підтримку працівників, вони повинні одержувати справедливу зарплату за свою службу.
8. Централізація	Як і розподіл праці, централізація є звичайним явищем. Однак, відповідна ступінь централізації буде коливатися в залежності від конкретних умов. Тому виникає питання про правильну пропорцію між централізацією і децентралізацією. Це проблема визначення міри, яка забезпечить кращі можливі результати.



9. Ієрархія	<p>Ієрархія — це ряд осіб, що стоять на керівних посадах, починаючи від особи, що займає найвище положення в цьому ланцюгу — вниз, до керівника низової ланки. Було б помилкою відмовлятися від ієрархічної системи без певної необхідності в цьому, але було б ще більшою помилкою підтримувати цю ієрархію, коли вона наносить збитки інтересам бізнесу.</p>
10. Порядок	<p>Місце — для всього і все на своєму місці.</p>
11. Справедливість	<p>Справедливість — це поєднання доброти і правосуддя.</p>
12. Стабільність персоналу	<p>Висока плинність кадрів понижає ефективність організації. Посередній керівник, що тримається за місце, безумовно має переваги над видатним, талановитим менеджером, який швидко йде, не тримається за своє місце.</p>
13. Ініціатива	<p>Ініціатива означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це надає організації силу і енергію.</p>
14. Єдність персоналу	<p>Союз — це сила. І вона є результатом гармонії персоналу.</p>

- **Управління персоналом повинно базуватись на таких принципах:**

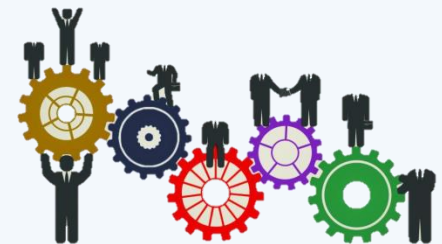
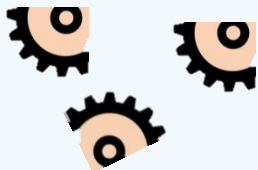


- 1) людина — основа корпоративної культури;
- 2) менеджмент для всіх;
- 3) ефективність як критерій успіху організації;
- 4) взаємовідносини як критерій успіху організації;
- 5) якість як критерій ефективності;
- 6) команда як критерій успіху організації;
- 7) навчання — ключ до розвитку та змін і невід'ємна частина життєво важливого процесу просування організації.

- **Комплексний підхід** до управління персоналом передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.
- **Системний підхід** до управління персоналом передбачає врахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом.
- **Система управління** - це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.
- Система цілей для управління персоналом може розглядатися дwoяко. З одного боку, вона повинна відповідати на питання: **які конкретні потреби працівників, задоволення яких вони вправі вимагати у адміністрації?** З іншого боку, ця ж система цілей повинна відповідати і на такі питання: **які цілі по використанню персоналу ставить перед собою адміністрація, які умови вона прагне для цього створити?** Відомо, що ефективність управління персоналом залежить від того, якою мірою зазначені групи цілей будуть збігатися.

Система управління персоналом включає такі підсистеми :

- **підсистема загального та лінійного керівництва**, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами;
- **підсистема планування та маркетингу**, що виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами;
- **підсистема управління підбором та обліком персоналу**. Здійснює організацію підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловодство системи управління персоналом;
- **підсистема управління трудовими відносинами**. Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками;
- **підсистема забезпечення умов праці**. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації й окремих посадових осіб;



- **підсистема управління розвитком персоналу.** Здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування;
- **підсистема управління мотивацією поведінки персоналу** виконує такі функції: організацію нормування та тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу;
- **підсистема управління соціальним розвитком.** Здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування;
- **підсистема розвитку організаційної структури управління** виконує такі функції: аналіз сформованої оргструктури управління, проектування нової такої оргструктури, розробка штатного розкладу, формування нової структури управління, розробка і реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва;
- **підсистема правового забезпечення.** Забезпечує вирішення правових питань трудових відносин, узгоджених розпорядницьких та інших документів, щодо управління персоналом, вирішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій щодо юридичних питань;
- **підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом** виконує такі функції: ведення обліку і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи органів масової інформації підприємства, проведення патентно-ліцензійної діяльності.

- Виходячи з перерахованих вище завдань підсистем, можна зробити висновок, що **визначальною функцією** служби управління персоналом є забезпечення відповідності
 - **якісних і кількісних** характеристик персоналу цілям організації.



Під якісними характеристиками персоналу слід розуміти:

- **здібності** (рівень освіти, обсяг знань, професійні навички, досвід роботи в певній сфері тощо);
- **мотивації** (коло професійних і особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру і т.п.);
- **властивості** (особистісні якості, що впливають на виконання певної професійної ролі).



Взаємозв'язок між стадіями розвитку фірми і змінами функцій управління персоналом

Стадія розвитку компанії	Основні характеристики компанії	Основні характеристики управління персоналом
Стадія I Зародження компанії	Компанія тільки створена, відрізняється підприємництвом, управляється власником	Ведення особових справ, оплата праці, найм і звільнення; УП часто неформальне, розмите, всі справи здійснюються вручну
Стадія II Функціональний ріст	Технічна спеціалізація; ростуть підрозділи, виробничі лінії і ринок; організаційна структура формалізована	Пошук потрібних працівників для підтримки росту і тренінг для специфічної посади; з'являється начальник відділу кадрів; обробка даних по зарплаті і деяких інших автоматизується. Корпоративна культура ще не стає частиною УП.
Стадія III Контролюючий ріст (ріст під контролем)	Раціональна адміністрація; професіоналізація управління дефіцитними ресурсами; купляються інші фірми, диверсифікується виробництво; посилюється конкуренція за ресурси і контроль за інвестиціями	Управляючий персоналом з вищим статусом; більше кадрової інформації, включаючи кваліфікаційні профілі, автоматизовано; ріст професіоналізму; кадрова функція поступово інтегрується в оточуюче ділове середовище, краще обізнана про нього; УП стає більш орієнтованим на кінцеві результати бізнесу

<p>Стадія IV Функціональна інтеграція</p>	<p>Диверсифікація, децентралізація, структура організації — навколо продуктів і центрів прибутку, проектне і матричне управління і більше уваги інтеграції, оргструктура більш плоска і горизонтальна</p>	<p>УП орієнтовано на інтеграцію різних функцій (тренінг, винагорода, найм і звільнення, комунікація і т.д.); розширення кооперації з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінні проекти, акцент на продуктивність, ефективність, гнучкість; широко застосовується інформаційна технологія в плануванні, аналізі і оцінці, розвиток інтеграційних кваліфікацій; зовнішні коливання середовища відомі й інтегровані в управлінні змінами. Практика УП відпрацьована</p>
<p>Стадія V Стратегічна інтеграція</p>	<p>Співробітництво, групова культура;</p> <p>міжфункціональна горизонтальна інтеграція; більша адаптованість до частих змін; стратегічне планування;</p> <p>структура — навколо центрів прибутку, обслуговуваних місцевими і функціональними менеджерами і їх командами</p>	<p>УП побудовано навколо стратегії компанії і є її складовою частиною; систематичний аналіз зовнішнього середовища і оцінка його можливого впливу; активна роль в прийнятті управлінських рішень; довгострокове планування розвитку людських ресурсів; акцент на ефективність; управління людськими ресурсами входить в компетенцію президента компанії і його першого заступника</p>

Методи управління

Методи пізнання:

- Загальний метод пізнання
- загальнонаукові методи пізнання
- окремо наукові методи пізнання

Методи впливу:

- спеціальні
- економічні
- організаційно-розпорядчі
- соціально-психологічні
- переконання
- примус (дисциплінарний, адміністративний)

Загальні методи впливу

Примус (спонукання об'єкта до належної поведінки всупереч його бажанню)

- дисциплінарний
- адміністративний
- матеріальний
- кримінальний

Переконання (стимулювання управління до свідомої бажаної поведінки через його інтереси)

- агітація
- виховання
- роз'яснення
- показ позитивного досвіду
- заохочення
- обговорення поведінки

ВИДИ МЕТОДІВ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

МЕТОДИ ПІЗНАННЯ

МЕТОДИ ВПЛИВУ

загальний метод пізнання

загальнонаукові методи пізнання

окремо наукові методи пізнання

матеріальний

дисциплінарний

адміністративний

кримінальний

спеціальні

економічні

організаційно-розпорядчі

соціально-психологічні

переконання

примус

психологічні

Метод управління – це сукупність прийомів, операцій і процедур підготовки та прийняття, організації та контролю виконання управлінських рішень, які приймаються учасниками управлінського процесу.

СПЕЦІАЛЬНІ МЕТОДИ

- мозкової атаки
- дискусія
- ділової гри
- регламентний
- розпорядчий
- колективної та матеріальної мотивації

Л2 (4)

ВИДИ ПЕРЕКОНАННЯ

- агітація
- виховання
- роз'яснення
- показ позитивного досвіду
- заохочення
- обговорення поведінки

КЛАСИФІКАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ ЗА РІЗНИМИ ОЗНАКАМИ



Адміністративні методи забезпечують прямий вплив суб'єкта управління на керований об'єкт. Вони характеризуються підпорядкуванням волі керованого волі керівника за схемою "влада – підпорядкованість".

**Адміністративні методи управління
За формою вираження**

**Адміністративно-правові
методи**

**Адміністративно-
організаційні методи**

Нормативні

Індивідуальні

- Накази
- Вказівки
- Розпорядження
- Рішення

- методичні збори
- наради
- засідання
- розстановлення сил і засобів
- давання вказівок, розпоряджень

ЗА СПОСОБОМ ВПЛИВУ

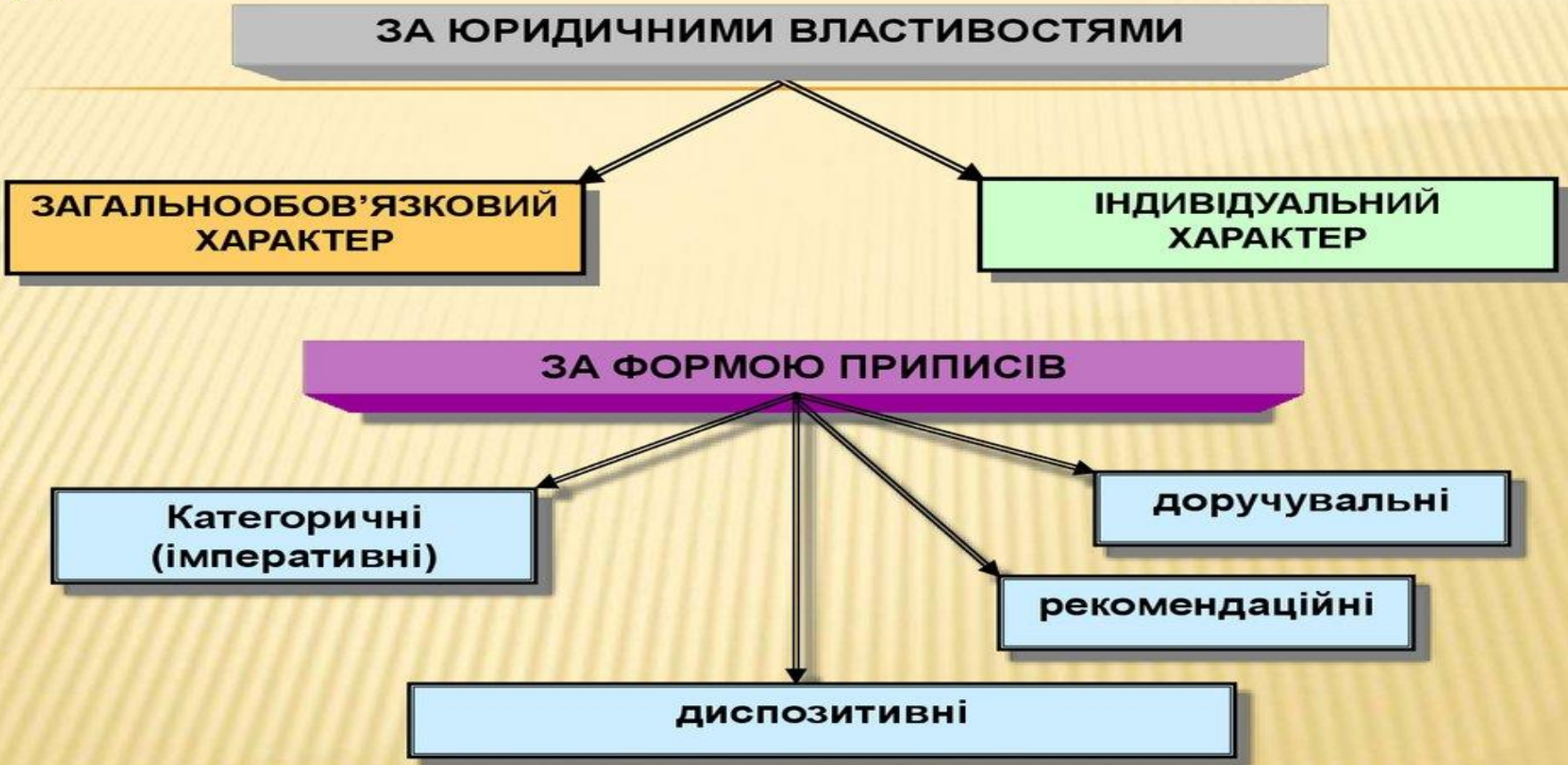
ЗОБОВ'ЯЗУЮЧІ

УПОВНОВАЖУЮЧІ

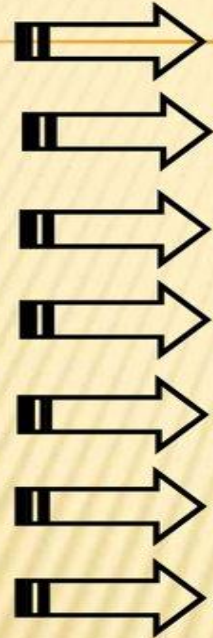
ЗАОХОЧУВАЛЬНІ

Забороняючи здійснення тих чи інших дій





ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕТОДИ



ПРОПАГАНДА (розповсюдження передового досвіду)

КООРДИНАЦІЯ

ПОГОДЖЕННЯ

КОНТРОЛЬ

ІНСТРУКТУВАННЯ

ІНСПЕКТУВАННЯ

КОЛЕГІАЛЬНОСТІ ТА ЄДИНОНАЧАЛЬСТВА

Під організаційними розуміються методи впливу на структурну побудову системи з метою надання їй властивостей налагодженого механізму, здатного функціонувати найбільш раціонально.

Можна виділити два основних напрями організаційного впливу на структуру апарату управління: якісний, тобто пов'язаний зі зміною змісту діяльності підрозділів, організацій; кількісний, тобто спрямований на визначення числа та штатної належності організацій та їх структурних ланок. Організаційна структура того чи іншого апарату управління залежить від ряду чинників, але перш за все – від виконуваних функцій.

Л2 (9)

ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ

•ЗАРОБІТНЯ ПЛАТА

•ПРЕМІЯ

•ПРИБУТОК

•МАТЕРІАЛЬНА ДОПОМОГА

•КРЕДИТ

•ГОСПРОЗРАХУНОК

•СУБСИДІЯ

•ЦІНА

•ПОДАТОК

Головна сфера застосування економічних методів – управління виробництвом, де вони виступають як способи реалізації вимог економічних законів. Основою змісту методів, що розглядаються, є економічний розрахунок, який здійснюється в двох формах: прямого централізованого розрахунку та господарського розрахунку. Прямий економічний розрахунок базується на централізованому розподілі та перерозподілі матеріальних, трудових та фінансових ресурсів з метою досягнення ефективності суспільного виробництва. Господарський розрахунок ґрунтується на товарних відносинах, з урахуванням нового соціального змісту та використання вартісних показників.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ



1

- відбір осіб, яким притаманні психологічні характеристики, що відповідають виконуваній роботі;
- розвиток необхідних психологічних характеристик

2

- використання психологічного впливу
- виключення монотонності праці
- активізація творчих процесів

3

- вияв симпатій і антипатій в групі
- визначення місця кожного члена групи

4

- формування мотивів праці створення в колективі умов, які відповідають мотивації співробітників

АДМІНІСТРАТИВНИЙ ПРИМУС

Поняття адміністративного примусу та його види

Адміністративний примус – це владне, здійснюване в односторонньому порядку та передбачених правовими нормами випадках застосування від імені держави до суб'єктів правовідносин заходів попередження, припинення правопорушення, та заходів відповідальності за порушення нормативно-правових установлень у вигляді адміністративних стягнень.

ВИДИ

Заходи
адміністративного
попередження

Адміністративні
стягнення

Заходи
адміністративного
припинення

ЗАХОДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО ПОПЕРЕДЖЕННЯ

Поняття та види заходів адміністративного попередження

Заходи адміністративного попередження – це діяльність компетентних органів і посадових осіб по забезпеченню правопорядку, державної і громадської безпеки та громадського порядку від можливих правопорушень за умови, якщо їх вчинення лише передбачається.

заборона ввозу та вивозу певного виду вантажу

огляд вантажу, транспортних засобів при перетині кордону

закриття окремих ділянок державного кордону

особистий огляд і огляд речей

перевірка документів

огляд приміщень органами міліції в установлених законом випадках

адміністративний нагляд за особами, які звільнились з місць позбавлення волі

встановлення карантину

примусове залучення громадян до боротьби зі стихійним лихом, епідеміями та епізоотіями

ЗАХОДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО ПРИПИНЕННЯ

Поняття і види заходів припинення

Заходи адміністративного припинення – це дії компетентних органів і осіб, які спрямовані на примусове припинення протиправної поведінки, усунення шкідливих наслідків, забезпечення можливості притягнення винних до адміністративної відповідальності

адміністративне затримання

доставлення порушника

вимога припинити правопорушення

вилучення речей та документів

безпосередній фізичний вплив до злісних порушників

примусове лікування

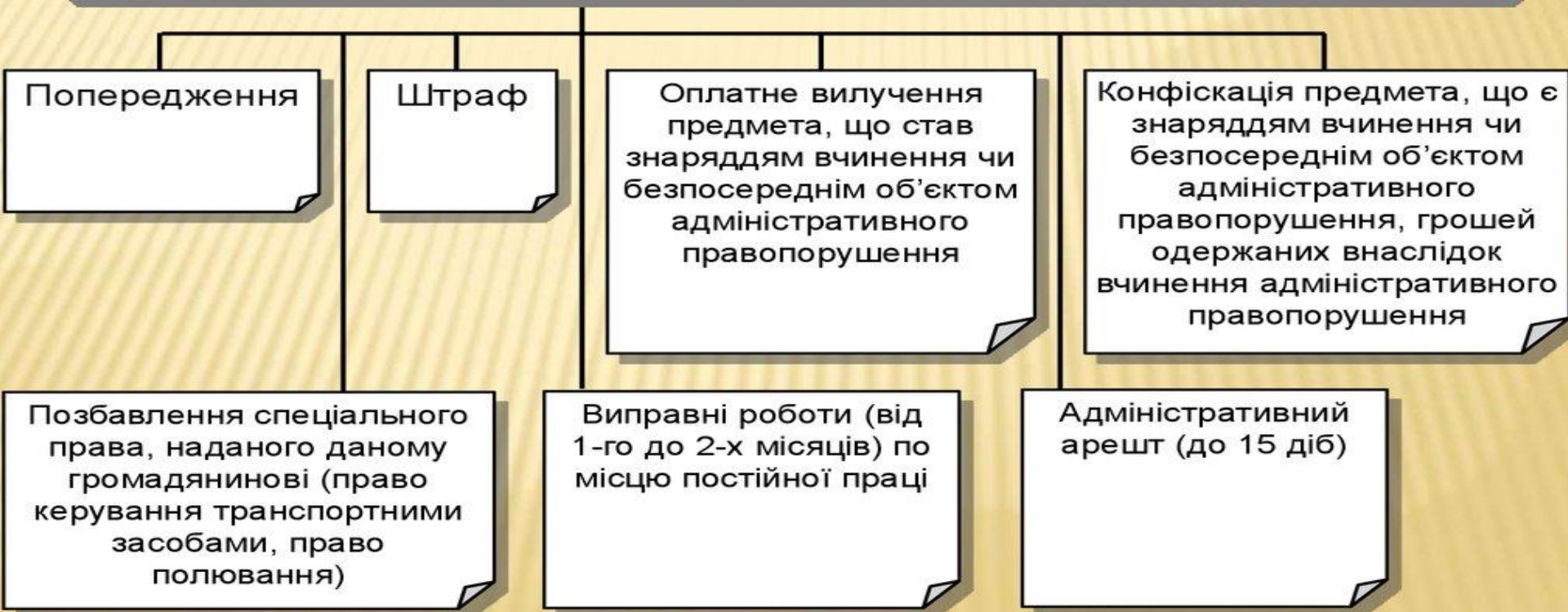
позбавлення права користування земельною ділянкою

відсторонення водіїв від керування транспортними засобами, річковими і маломірними суднами та огляд на стан сп'яніння

зупинення робіт підприємств, установ, організацій, або тимчасова заборона експлуатації об'єктів, механізмів та інші.

ЗАХОДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО СТЯГНЕННЯ

Заходи адміністративного стягнення – це заходи адміністративного примусу, які містяться в адміністративно-правових санкціях і застосовуються уповноваженими на те державними органами, з додержанням встановленої процедури



- **Методами управління персоналом** називаються способи впливу на колективи і окремих працівників з **метою** здійснення координації їх діяльності в процесі виробництва (управління).
- **Всі методи поділяються на три групи:**

- **адміністративні**
- **економічні**
- **соціально-психологічні**



- **Адміністративні методи** орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення працювати в певній установі тощо, їх вирізняє **прямий характер впливу**: будь-який регламентаційний чи адміністративний акт підлягає **обов'язковому виконанню**.



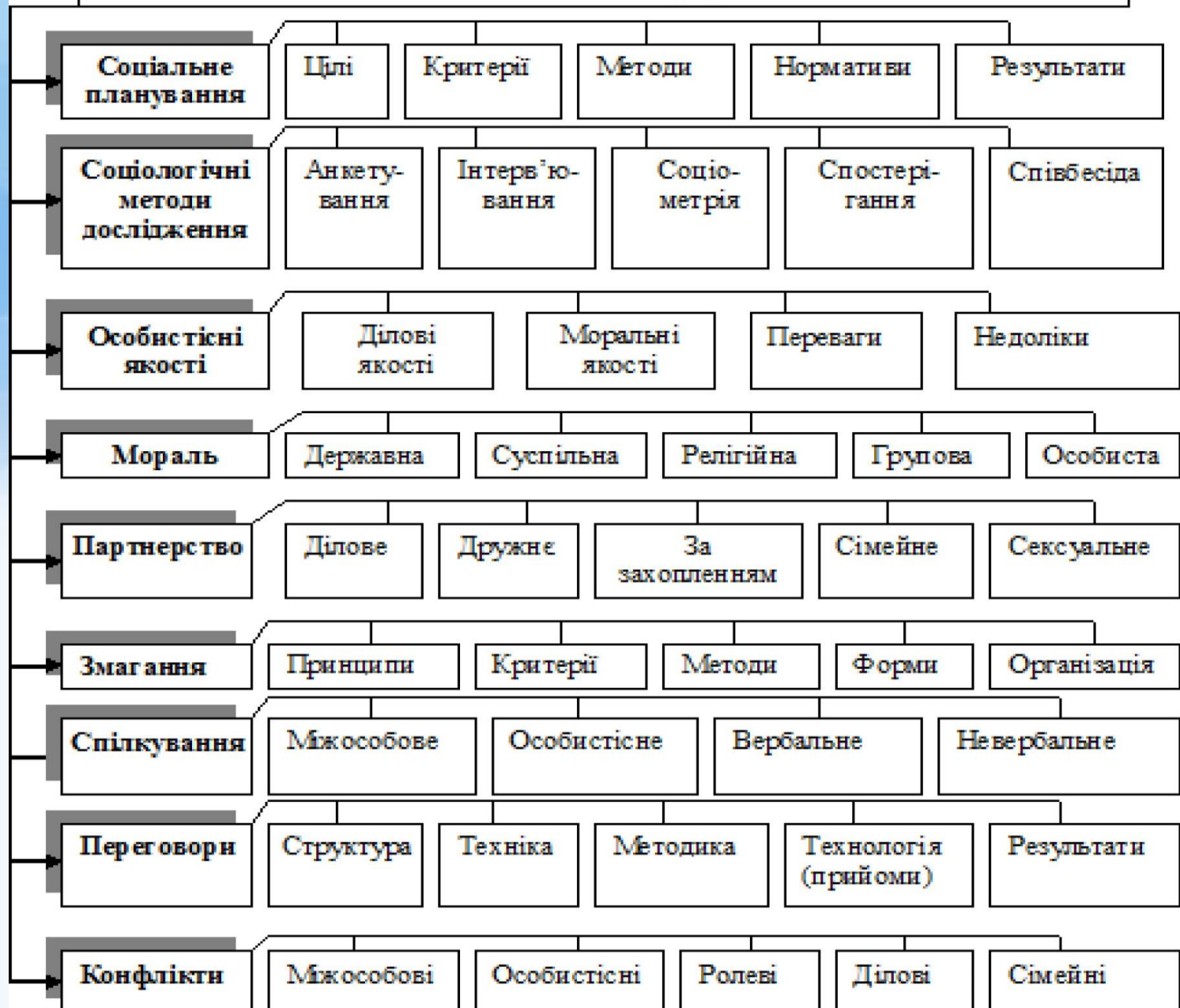
- **Економічні та соціально-психологічні методи** мають **непрямий характер управлінського впливу**. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів, досить важко визначити силу їх впливу і кінцевий результат.

- За допомогою **економічних методів** здійснюється матеріальне стимулювання колективів та окремих працівників.
- **Соціально-психологічні методи** управління у свою чергу - це способи здійснення управлінського впливу на персонал, що базуються на використанні **закономірностей соціології та психології**.
- **Об'єктом** впливу соціально-психологічних методів управління є групи людей і окремі особистості.



- Для впливу на **об'єкти** управління використовують такі засоби і прийоми, які в сукупності становлять соціально-психологічні методи управління:
- формування і використання певних психічних властивостей особистості
- цілеспрямоване використання психічних процесів
- управління психічним станом людини
- доцільне використання емоційної енергії працівника
- формування соціально-політичних і загальнокультурних інтересів і потреб
- моральне стимулювання і стягнення
- демократизація управління
- соціальне планування тощо

Соціологічні методи управління

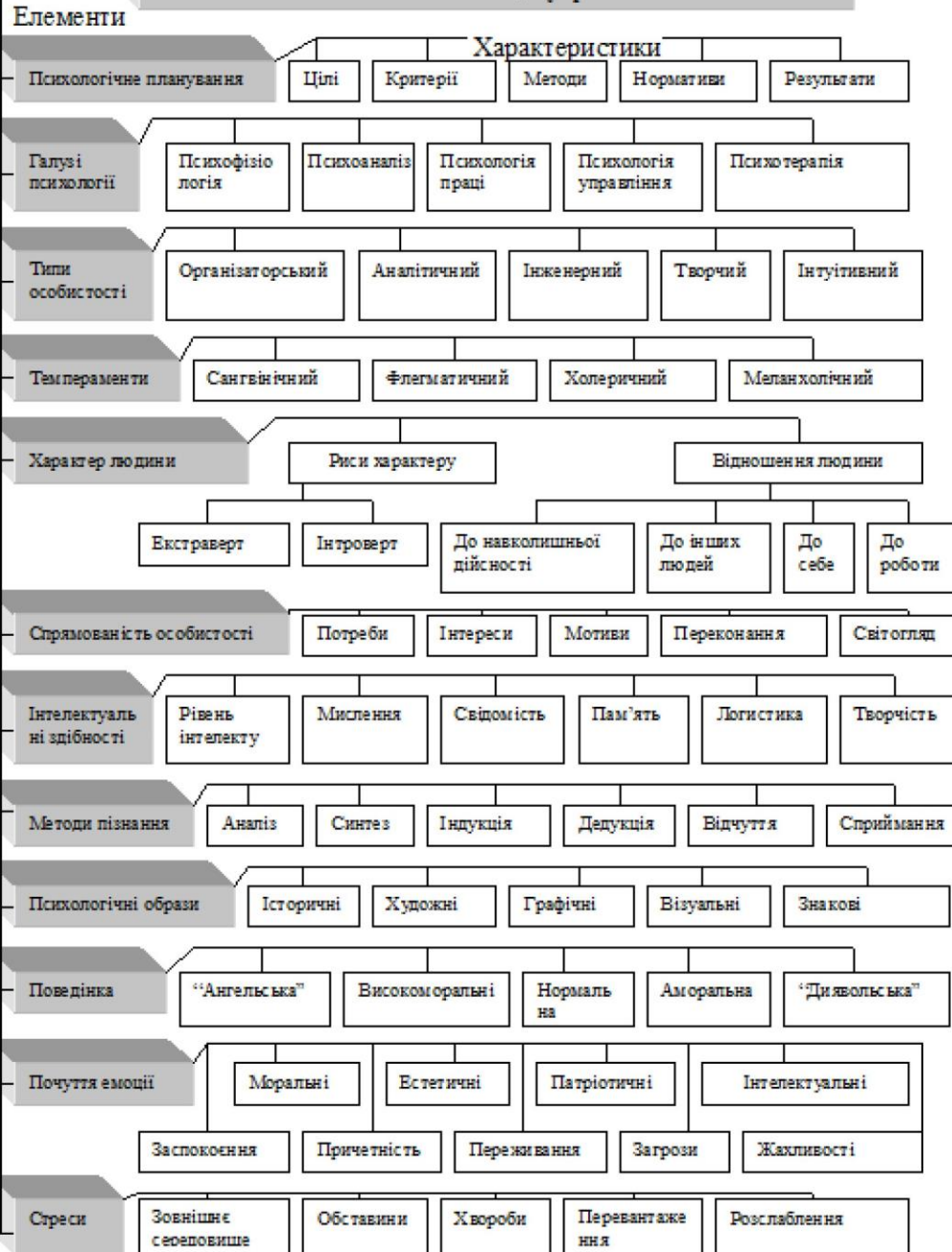




- Способи психологічного впливу відносять до числа найважливіших елементів психологічних методів управління.
- Вони концентрують всі необхідні і дозволені законом прийоми впливу на людей для координації в процесі спільної трудової діяльності.
 - **До способів психологічного впливу відносяться:**
 - навіювання, переконання, наслідування
 - утягнення, примушення, спонукання
 - засудження, вимога, заборона, плацебо, догана
 - командування, обмануте очікування, “вибух”, метод Сократа, натяк, комплімент, похвала, порада, прохання

- **Навіювання** представляє психологічний цілеспрямований вплив на особистість підлеглого з боку керівника за допомогою його апеляції до групових очікувань і мотивів спонукання до праці.
- **Переконання** базується на аргументованому і логічному впливі на психіку людини для досягнення поставлених цілей, зняття психологічних бар'єрів, усунення конфліктів в колективі.
- **Наслідування** є способом впливу на окремого працівника або соціальну групу шляхом особистого прикладу керівника або новатора виробництва, зразки поведінки якого є прикладом для інших.
- **Утягнення** є психологічним прийомом, за допомогою якого працівники стають співучасниками трудового або суспільного процесу, наприклад вибору керівника, прийняття узгоджених рішень, змагання в колективі та ін.
- **Спонування** - позитивна форма морального впливу на людину, коли підкреслюються позитивні якості працівника, його кваліфікація і досвід, впевненість в успішному виконанні дорученої роботи, що дозволяє підвищити моральну значущість співробітника на підприємстві.
- **Примушення** - крайня форма морального впливу, коли інші прийоми впливу на особистість не дали результатів і працівника примушують, можливо, навіть проти його волі і бажання, виконувати певну роботу.
- **Засудження** - прийом психологічного впливу на людину, який допускає великі відхилення від моральних норм в колективі або результати праці і якість роботи якого надто незадовільні.
- **Заборона** припускає гальмуючий вплив на особистість. До неї ми відносимо заборону імпульсивних дій нестійкого характеру, що, по суті, є варіантом навіювання, а також заборона недозволеної поведінки (випивка, бездіяльність, спроба розкрадання чи браку).

Психологічні методи управління



Класифікація елементів, що регулюються психологічними методами управління



Позитивний і негативний вплив соціально-психологічних методів управління

Позитивний вплив	Негативний вплив
<p>1. Формування морального кодексу (правил) стосунків співробітників.</p> <p>1.1. Розробка філософії підприємства, що регламентує внутрішньофірмові правила стосунків.</p> <p>1.2. Чітке слідування філософії підприємства на всіх рівнях управління і на всіх підрозділах.</p> <p>1.3. Забезпечення відповідних державної і внутрішньофірмової кадрової політики.</p> <p>1.4. Розвиток корпоративної культури і партнерських стосунків співробітників.</p> <p>1.5. Реалізація принципів патерналізму: співробітники фірми утворюють одну велику сім'ю ("один за всіх і всі за одного").</p>	<p>1. Застосування розмитого морального кодексу, що заснований на подвійній моралі.</p> <p>1.1. Відсутність філософії підприємства, орієнтація тільки на формальні взаємовідносини співробітників.</p> <p>1.2. Порушення суспільних і внутрішньофірмових норм поведінки для задоволення власних інтересів лідерів і керівників.</p> <p>1.3. Домінування внутрішньофірмової кадрової політики над державною, релігійними нормами поведінки і суспільної моралі.</p> <p>1.4. Ігнорування корпоративної культури і підтримка групових інтересів підрозділів.</p> <p>1.5. Реалізація принципів індивідуалізму, особистих інтересів і заохочення тільки кращих членів колективу.</p>
<p>2. Раціональні психологічні методи впливу на персонал.</p> <p>2.1. Формування доброго психологічного клімату в колективі на основі чіткого дотримання прав людини і психологічних методів дослідження.</p> <p>2.2. Ефективне використання психологічних методів мотивації: навіювання, переконання, наслідування, утягнення, спонування (теорія "У").</p>	<p>2. Неefективні психологічні методи впливу.</p> <p>2.1. Створення нервозності і психологічного дискомфорту в колективі, ігнорування прав людини і психологічних методів.</p> <p>2.2. Неefективне використання психологічних методів мотивації і орієнтації на командування, примушення і покарання (теорія "Х").</p>

- 2.2. Проведення психологічного тестування співробітників і організація індивідуальної роботи з ними з врахуванням типу особистості, темпераменту.
- 2.3. Організація психологічної служби на підприємстві і психологічних консультацій для співробітників.
- 2.4. Проведення психологічних тренінгів і семінарів для керівників всіх рівнів управління.

- 2.3. Відсутність чи епізодичне тестування співробітників і робота з ними без врахування властивостей особистості (“робоча коняка”).
- 2.4. Звільнення соціальних психологів чи ігнорування їхньої ролі в колективі.
- 2.5. Ігнорування психологічних тренінгів чи проведення їх тільки для вищого керівництва.

3. Ефективні соціальні методи впливу.

- 3.1. Постійне проведення соціального анкетування в колективі про стан клімату і роль керівників.
- 3.2. Проведення інтерв'ювання і особистого спостереження в колективі, орієнтація на демократичний стиль керівництва.
- 3.3. Використання соціальних експериментів, що передують кардинальним змінам у колективі (перебудові структури оплати праці, зміні лідерів).
- 3.4. Планування соціального розвитку колективу на основі забезпечення росту життєвого рівня і соціальних нормативів.
- 3.5. Підтримка змагання і ініціативності співробітників, накопичених традицій.

3. Неефективні соціальні методи впливу.

- 3.1. Ігнорування соціологічного анкетування і підтримка неформальних методів збору інформації (чутки, плітки і ін.).
- 3.2. Підтримка формальних правил стосунків і створення бар'єрів у ланці керівник - підлеглий.
- 3.3. Ігнорування соціальних експериментів, проведення радикальних змін без підготовки і інформування колективу.
- 3.4. “Скидування” проблем соціального розвитку колективу на міські власті і інфраструктуру сервісу.
- 3.5. Орієнтація на ринкову конкуренцію, ігнорування змагань і ініціативності співробітників.



2 Суть і місце категорії «персонал»

- В теорії менеджменту використовується значна кількість термінів, що відображають участь людей в суспільному виробництві. Тому необхідно в'яснити співвідношення таких категорій, як **населення, робоча сила, особистий фактор, людський фактор, людські ресурси, трудовий потенціал, трудові ресурси, персонал, кадри.**
- За визначенням американського економіста Нобелівського лауреата Пауля А. Самуельсона, **населення** — основний фактор будь-якого господарства. Під населенням розуміється сукупність людей, що живуть на досить визначеній території — в районі, місті, регіоні, країні.
- **Населення** в цілому складається з **індивідуумів**, тісно пов'язаних один з одним. Людина як індивід здатна до праці, залучається до процесу виробництва і здійснює процес праці. В цьому полягає суттєва **ознака особистого фактора**, яка виявляє його функціональне призначення.

- В економічній літературі іноді допускається ототожнення категорій “робоча сила” і “особистий фактор”.
- **Робоча сила** представляє собою сукупність фізичних і розумових здібностей людини, які використовуються в виробничій діяльності.
- Безпосередню основу робочої сили складає **працездатність**, тобто стан здоров'я, а також знання, навички і вміння, які дозволяють людині виконувати роботу певної якості і обсягу.



- Розрізняють загальну і професійну працездатність.
- **Загальна працездатність** передбачає здатність працівника до праці, яка не вимагає спеціальної підготовки.
- **Професійна працездатність** — це здатність працівника до конкретної праці в певній сфері, яка передбачає спеціальне навчання.



- **Робоча сила** — це здатність людини до праці, особистий фактор — реалізації цієї здатності.
- Особистий фактор виробництва і робоча сила співвідносяться як особа працівника і його головна властивість, як ціле і окреме.
- **Особистий фактор** — це людина, яка має робочу силу і здійснює процес праці.
- Всі працездатні члени суспільства, фактичні чи потенційні працівники народного господарства всіх категорій вважаються носієм сукупної робочої сили.





- **Людський фактор** представляє собою **головний** компонент суспільного розвитку, який утворюється за рахунок участі людей в процесі створення матеріальних і духовних цінностей, надання соціально-необхідних послуг.
- Це **більш** містке поняття, **ніж** “робоча сила”.
- Поряд із здатністю виконувати трудові операції певної складності воно, за словами науковців, включає:
 - **організованість, ініціативу і підприємливість, ставлення до праці, професійну чесність і добросовісність.**

- Людські ресурси країни визначаються чисельністю і якісними характеристиками.
- Недоцільно протиставляти людський фактор трудовим ресурсам. Для дослідження людського фактора використовуються **кількісні** і **якісні** ознаки трудових ресурсів, чим і визначається характер взаємозв'язку цих категорій.



- Термін “**трудові ресурси**” в економічну науку був введений в 20-і роки С. Г.Струмлініним, і з того часу він використовується в якості планово-облікового вимірювача робочої сили.
- Деякі вчені відмічають, що поняття “**трудові ресурси**” може мати лише історичний аспект, оскільки воно відстоює позицію про обов'язковість праці.
- Поряд же з різними ресурсами в економіці слід розглядати **людські ресурси**, тобто **ресурси праці**, **ресурси працівників**, так як вимоги ринкової економіки роблять необхідним перехід нашої статистики до прийнятого в міжнародній практиці обліку ресурсів для трудової діяльності, рекомендованого Міжнародною Організацією Праці (МОП).

- **Трудові ресурси** — частина населення, яка володіє фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності.
- Вікові межі і соціально-демографічний склад трудових ресурсів визначаються системою **державних законодавчих актів**.

В Україні до складу трудових ресурсів відносяться:

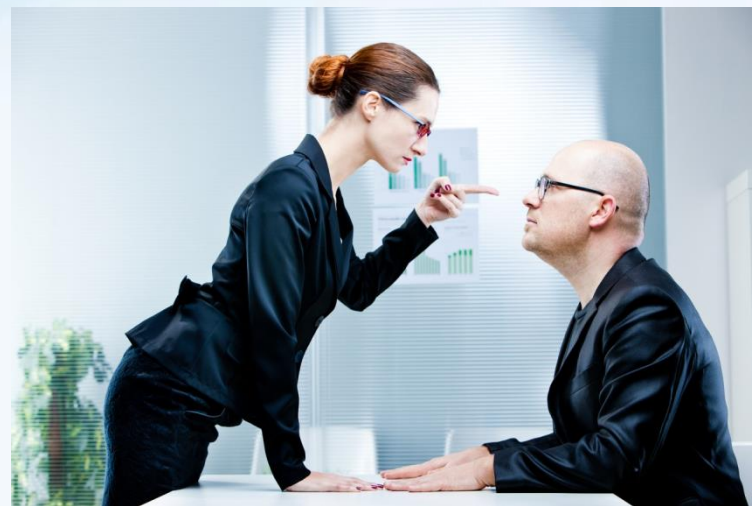
- населення в працездатному віці: **чоловіки 16-59 років, жінки у віці 16-59 роки.**



- Порівнюючи зміст понять “**трудові ресурси**” і “**людський фактор**” Г.В.Журавльов і Ю.Г.Одегов відмічають, що трудові ресурси регіону, галузі і підприємства, як правило, описуються показниками чисельності і територіальності, демографічної, галузевої, професійної і кваліфікаційної структур;
- людський фактор виробництва характеризується крім цих ознак показниками відношення до праці, ініціативи, підприємливості, інтересів, потреб, цінностей, способів поведінки в різних ситуаціях.

- Під словом “**потенціал**” (від лат. *potentia* — сила) розуміють “джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути використані для вирішення якоїсь задачі, досягнення певної цілі; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній сфері”.
- Аналізуючи різні трактування поняття “**трудовий потенціал**” С.Ю.Трубич дає таке визначення: “**трудовий потенціал**, будучи конкретною формою матеріалізації особистого фактора, є персоніфікованою робочою силою, взятою в сукупності кількісних і якісних характеристик як реалізованих, так ще не реалізованих у визначених соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, природно-кліматичних, історичних і духовних умовах виробництва.
- Іншими словами, **трудовий потенціал** є інтегральною характеристикою кількості, якості і міри сукупної здібності до праці, яка визначає можливості як окремого працівника, так і різних (великих і малих) груп працівників для участі в трудовій діяльності”.
- **Трудовий потенціал** — одна із форм вияву особистісного фактора розвитку суспільного виробництва, поняття, яке відображає більш широкий і сучасний погляд на роль людини у виробництві. Воно ширше і глибше, ніж категорія робоча сила.
- Поняття “**трудовий потенціал**” характеризує особистість працівника у всій її різноманітності: крім вищеназваних рис воно ще включає особистісний потенціал (рівень громадської свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння людиною норм відношення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, виходячи із ієрархії потреб людини.

- Трудовий потенціал має кількісну і якісну характеристики.
- **Кількісний** бік трудового потенціалу визначається, як стверджують більшість економістів, працездатним населенням, тобто ресурсами праці, якими володіє суспільство в кожний даний період, а також кількістю відпрацьованого робочого часу.



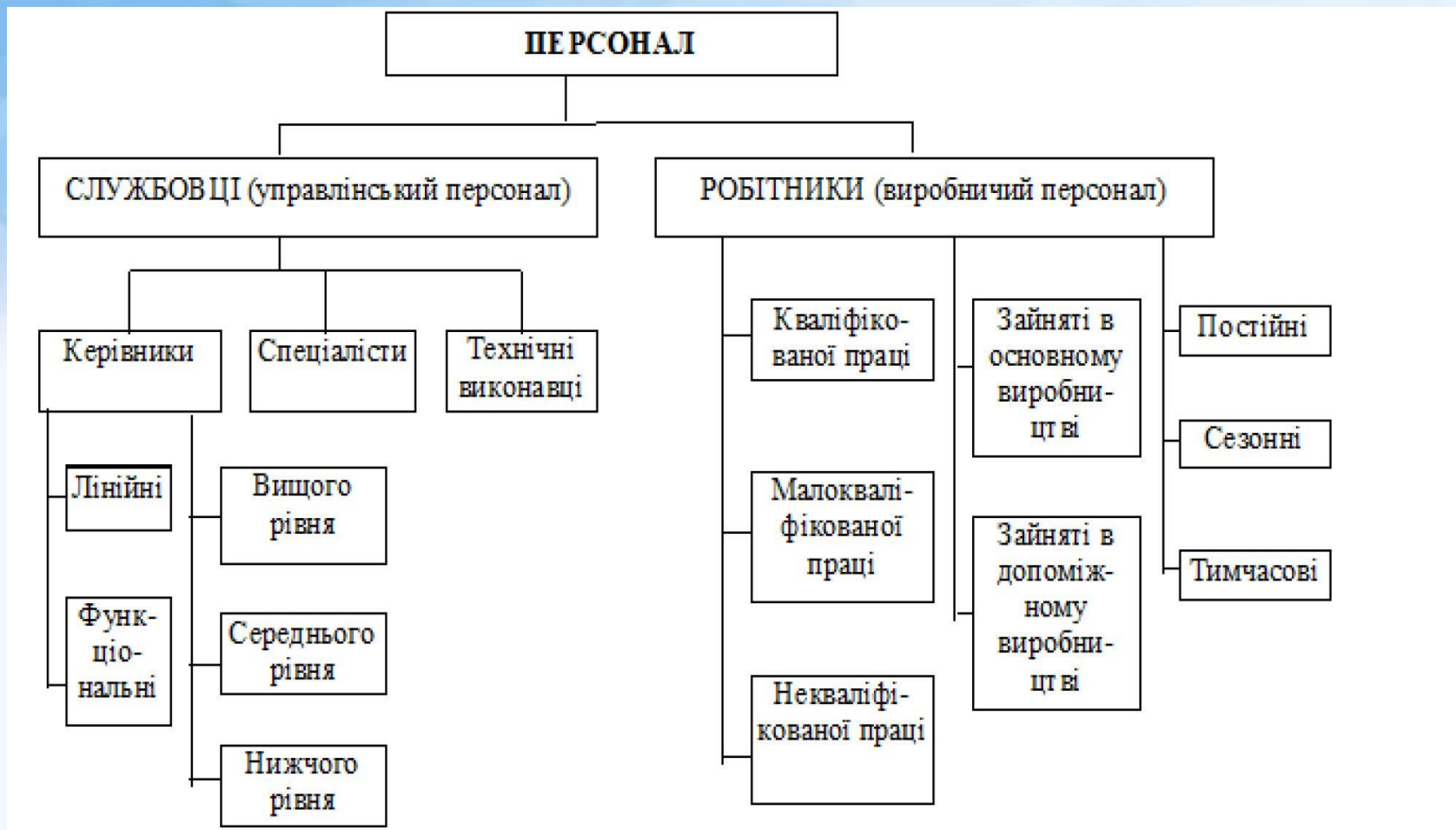
- **Якісна** характеристика трудового потенціалу вміщує показники, які можна сформулювати за допомогою сукупності ознак: демографічних, медично-біологічних, професійно-кваліфікаційних, соціальних, психофізичних, ідейно-політичних, моральних та інших.

- **Кадри** — це соціально-економічна категорія, яка характеризує людські ресурси підприємства, регіону, країни.
- На відміну від трудових ресурсів, що об'єднують все працездатне населення, як зайнятих, так і потенційних працівників, поняття “**кадри**” включає в себе постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, які вступають в трудові відносини з різними організаціями.
- Під **кадрами** розуміють тільки кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку і володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками чи досвідом роботи в обраній сфері діяльності.
-
- Таким чином, **кадри** — це “основний (штатний) склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств, установ, партійних, профспілкових і громадських організацій тієї чи іншої галузі діяльності” .
- Деякі вчені ототожнюють поняття “**кадри**” і “**персонал**”.
- Ми ж дотримуємося думки тих авторів, які вважають, що **персонал** ширше поняття, ніж **кадри**.
- **Персонал** — це весь особовий склад установи, підприємства, фірми чи частина цього складу, виділена за ознакою характеру виконуваної роботи, наприклад, управлінський персонал.
- Іншими словами, основні характеризуючі складові поняття “**кадри**” — постійність і кваліфікація працівників — для поняття “**персонал**” не обов'язкові.

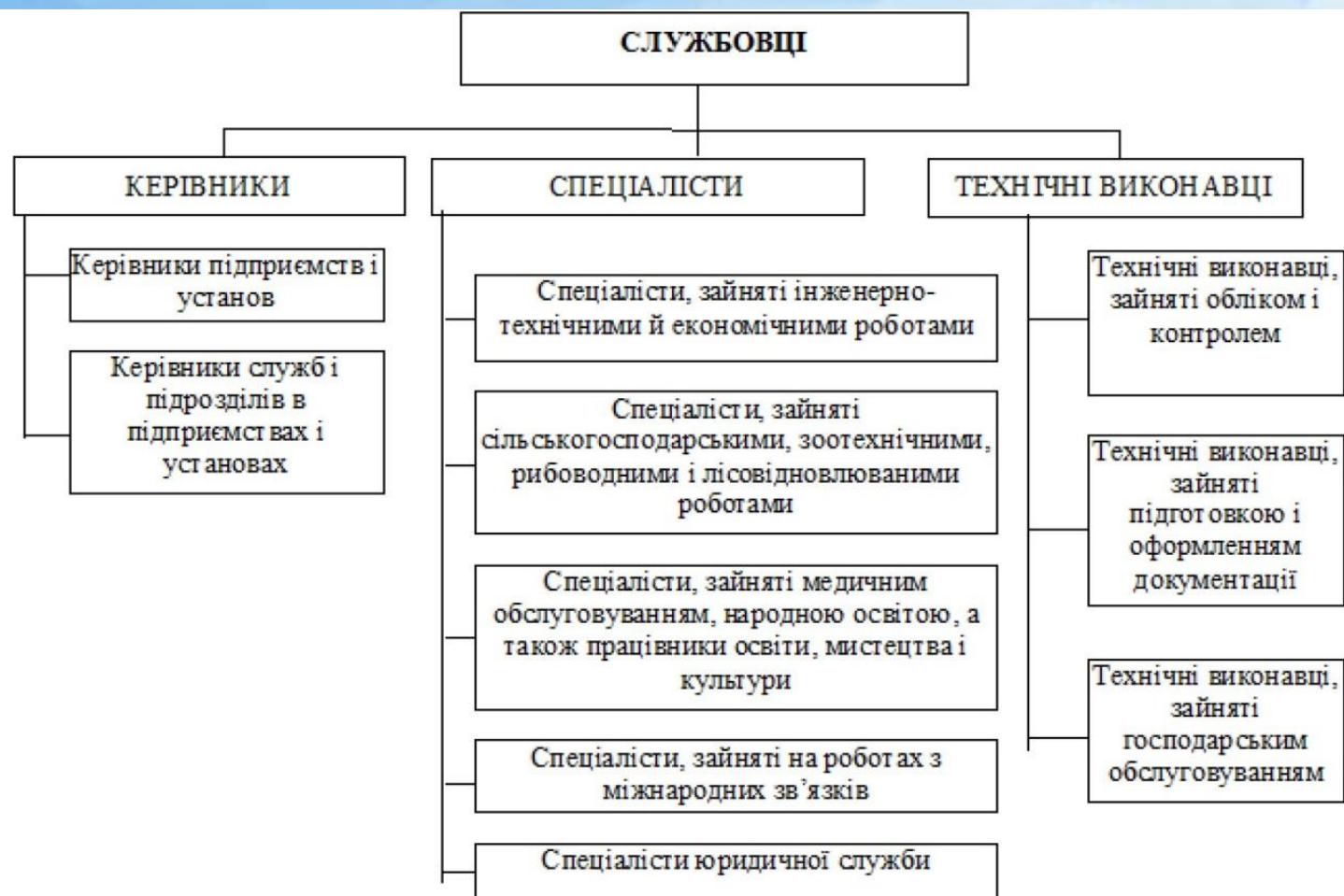
- **Персонал організації** — це сукупність фізичних осіб, які мають з організацією як юридичною особою відносини, що регулюються договором найму.
- Такі відносини можуть мати не тільки наймані працівники, а й фізичні особи — власники чи співвласники організації, якщо вони крім належної їм частки доходів отримують відповідну плату за те, що беруть участь в діяльності організації своєю власною працею.



Класифікація персоналу за функціональним поділом праці



За характером праці службовці поділяються на три категорії: керівники, спеціалісти, технічні виконавці

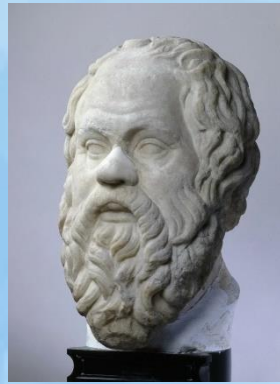
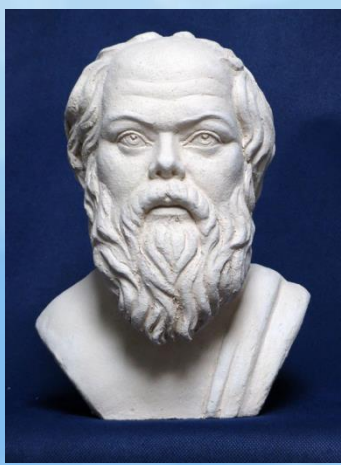


- **Спеціалісти** (інженери, техніки, економісти, юрконсультанти і т.д.) розробляють і впроваджують у виробництво нові види продукції, технологічні процеси, технічні й економічні нормативи, форми і методи організації виробництва, праці і управління; забезпечують виробництво матеріалами, оснащенням, ремонтним та іншим обслуговуванням; проводять аналіз показників підприємства, розробляють та вживають заходи щодо їх покращення; готують варіанти рішень і беруть участь в їх реалізації.
- **Технічні виконавці** (обліковці, секретарі, машиністки, оператори облікових машин та ін.), здійснюють переробку і передачу первинної інформації, підготовку і оформлення документів, необхідних для виконання функцій управління.
- Залежно від масштабу управління розрізняють **лінійних керівників**, які відповідають за прийняття рішень з усіх функцій управління, і функціональних керівників, які реалізують окремі функції управління.
- Крім того, розрізняють керівників **вищого рівня** управління підприємством (директор і його заступники), середнього рівня (начальники цехів і підрозділів) і нижнього рівня (виконують переважно управлінські функції, але не мають в підпорядкуванні інших управлінців — бригадири, завідувачі).

3. Історія розвитку управління персоналом

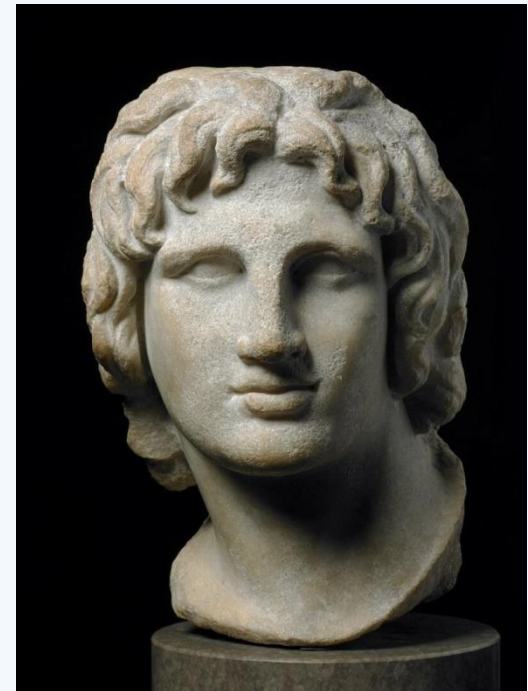


- Історія управління персоналом своїм корінням йде в глибину віків і тисячоліть. Управління людьми виникло разом з їх появою.
- Окремій людині, яка займалась виробництвом певної речі, не було потрібне ніяке управління. Але там, де об'єднувалось хоча б дві людини з метою досягти якоїсь спільної цілі, виникала потреба в координації, регулюванні, управлінні їх діями. За цих умов одна людина ставала керівником, управляючим, інші - її підлеглими.

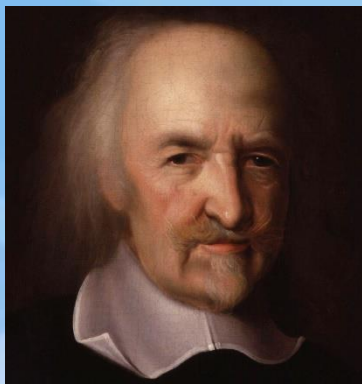


- **Людський фактор** присутній майже у всіх трактатах і повчаннях стародавнього Сходу. Він належно описаний в економічній літературі Месопотамії, Індії, Китаю та інших країн і регіонів.
- Джерела стародавньої доби особливо підкреслюють значення моральних цінностей у взаєминах між людьми в господарській діяльності, торговельних та інших операціях.
- За 400 років до н.е. **Сократ** підкреслював важливість поділу праці і спеціалізації, бачив потребу в тому, щоб поставити людину на потрібне місце.
- Його сучасник персидський **цар Кір** висунув ідею про необхідність дослідження причин, які спонукають людей до дій, тобто мотивації.
- Пізніше в Греції вивчали метод виконання трудових операцій, забезпечення їх ритмічності.

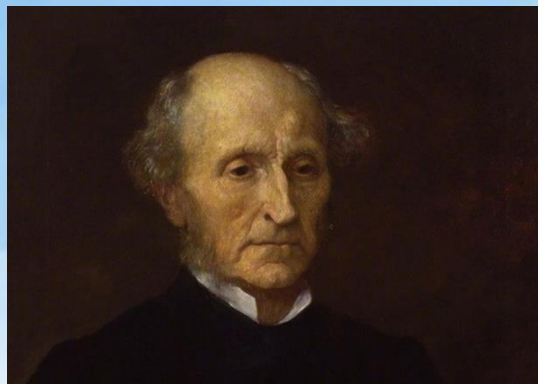
- В 325 році до н.е. **Олександр Македонський** вперше створив штаб як центр управління бойовими діями.
- Його імперія охоплювала величезні території і об'єднувала мільйони людей, керівництво якими здійснювалось певними структурами, що включали імператора, його довірених осіб, губернаторів провінцій, митників, збірників податків і аж до наглядачів за роботою рабів на полях і в майстернях.



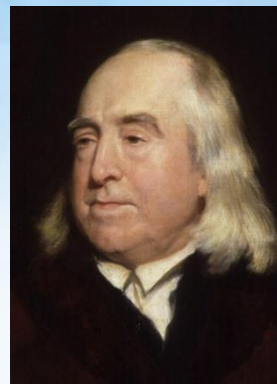
- В епоху становлення капіталізму багато вчених прагнули розкрити причини, які спонукають людей до праці. Дослідження проблем мотивації здійснювали англійці Томас Гоббс і Джеймс Стюарт, англійські філософ Ієремія Бентам, економісти Адам Сміт і Джеймс Мілль.



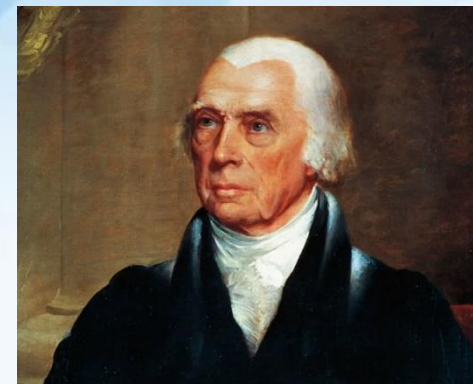
Т. Гоббс



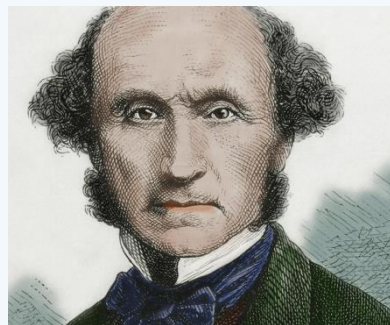
Д. Стюарт



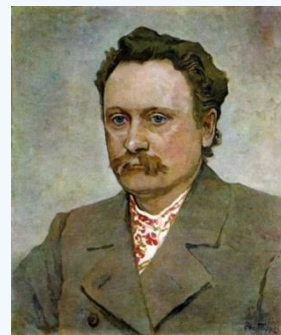
І. Бентам



А. Сміт



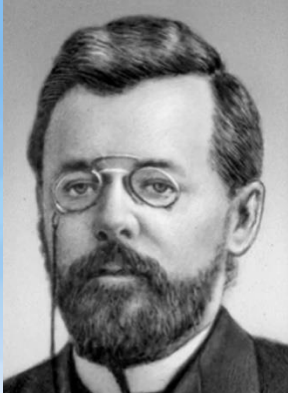
Д. Мілль



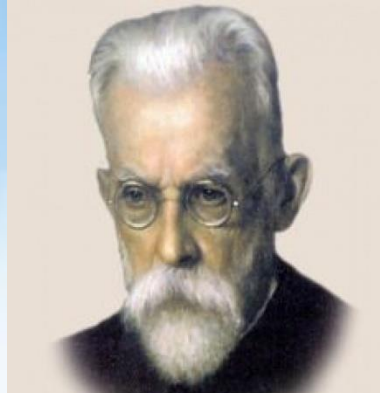
І. Фарнко

- Питанням людини і її місцю в процесі господарювання, зайнятості, трудових відносин, умовам і мотивації діяльності багато праць присвятив І.Я.Франко (1856-1916).

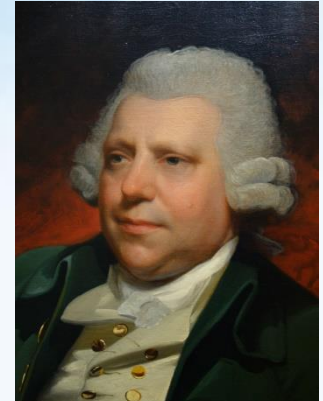
- Майже одночасно з **І.Я.Франком** на духовні джерела праці людини звернув увагу відомий економіст **М.І.Туган-Барановський** (1865-1919). Серед його наукових розробок варто відмітити класифікацію людських потреб. Цей вчений одним з перших у світовій економічній думці поставив людину з її психологічними мотиваціями в епіцентрі економічного поступу. До проблем класифікації і аналізу потреб звертався також вчений-економіст **І.В.Вернадський** (1821-1884).



М. Туган-Барановський



І.Вернадський



Річард Аркрайт

- В кінці XVIII - початку XIX століття поряд з емпіричними методами управління почали застосовувати різні експерименти. Так англієць **Річард Аркрайт** ввів ієрархічний принцип організації текстильного виробництва і сформулював дисциплінарний “**кодекс**” фабричної системи.
- В 1800-1828 рр. англійський вчений **Роберт Оуен** провів соціальний експеримент в сфері управління, суть якого полягала в наданні працівникам житла, покращенні умов праці, побуту і відпочинку. Він вважав, що керівник повинен піклуватись про конкретних працівників, правильно організовувати навчання і виховання людей.
- Важливим кроком в теорії і практиці управління була методика **Чарльза Беббіджа** вивчення затрат робочого часу при здійсненні різних операцій, порівняльного аналізу роботи однопрофільних підприємств, знаходження шляхів підвищення ефективності праці на основі вивчення даних статистики, а також застосування преміальної системи її оплати.

- І все ж до кінця ХІХ - початку ХХ століття наукового управління і тим більше науки управління персоналом **не існувало**.
- На початку ХХ століття управлінню працею і людьми почала приділятися певна увага в зв'язку з виникненням школи “наукового менеджменту”, основоположником якого прийнято вважати американського інженера і менеджера **Фредеріка Уінсоу Тейлора (1856-1915)**.
- **Власні погляди Ф.Тейлор виклав в книгах:** “Управління підприємством” (1903) і “Принципи наукового менеджменту” (1911).
- Усуваючи в роботі нерациональне, Ф.У.Тейлор досягав високої інтенсифікації трудових процесів. Він запропонував використовувати “прогресивну” систему оплати праці. Крім того, він вважав, що підприємець повинен поступатися працівникам і це є один з видів винагороди.
- **Тейлор** першим підкреслив необхідність наукового підбору працівників. Велике значення надавав психологічному впливу на робітників, і саме ним вперше було введено поняття “людський фактор”.

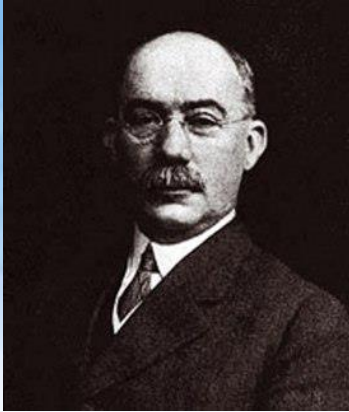


- Вагомий внесок у наукову теорію управління зробило подружжя **Гілбрет Френк (1868-1924)** і **Ліліан (1878-1972)**. Суть підходу, запропонованого ними, полягала в тому, щоб звести кожен вид праці до найменшого числа основних рухів.

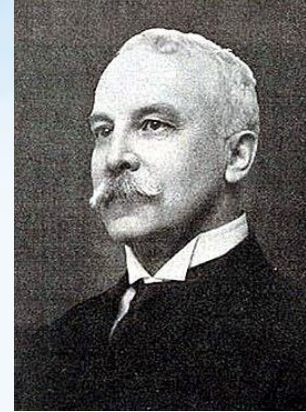


- Результати досліджень Гілбретів були використані для **розробки і затвердження стандартів виконання трудових операцій**. Ф.Гілбрет першим застосував фотоапарат і кінокамеру для дослідження рухів працівників. Він перший в США організував систематичну підготовку інструкторів з наукової організації праці в спеціальній школі в Провіденсі. Ліліан Гілбрет першою почала займатись питаннями управління кадрами, їх науковим підбором, розстановкою і підготовкою.

- Питанням заохочення працівників великого значення надавав один з найбільших прихильників Тейлора **Генрі Лоренс Гант** (1861 - 1919), який запропонував систему, у відповідності з якою працівники могли заслужити премію, якщо їм вдавалось перевиконати свою денну норму. Він, як і **Ф.Тейлор**, підкреслював провідну роль людського фактора у виробництві, вважав, що людина від праці повинна отримувати задоволення.



**Генрі Лоренс
Гант**



**Гаррінгтон
Емерсон**

- Один із послідовників **Тейлора**, відомий американський вчений **Гаррінгтон Емерсон** (1853-1931) ще в 1912 році сформулював 12 принципів продуктивності праці, які не втратили свого значення і в наші дні. Він приділяв велику увагу підбору персоналу, вважав за необхідне управління ним. **Емерсон** немов передбачав в майбутньому появу професії менеджер персоналу: “Дуже важливо мати хоча б небагато спеціалістів, які володіють інтуїцією, спостережливістю, розумінням, з одного боку, і всім багатством фізіологічних, психологічних і антропологічних наукових знань, з другого. Тільки такий спеціаліст може дати адміністрації і кандидату на роботу дійсно компетентну пораду, тільки він може вірно сказати, чи підходить кандидат на дану роботу”.

- Намагаючись вирішити проблему плинності кадрів, засновник американського автомобілебудування **Генрі Форд** (1863-1947) організував так званий “психологічний” відділ. Він розробив теорію, яка отримала назву “фордизм” і знайшла відображення в його книгах “Мое життя, мої досягнення” та “Сьогодні і завтра”.



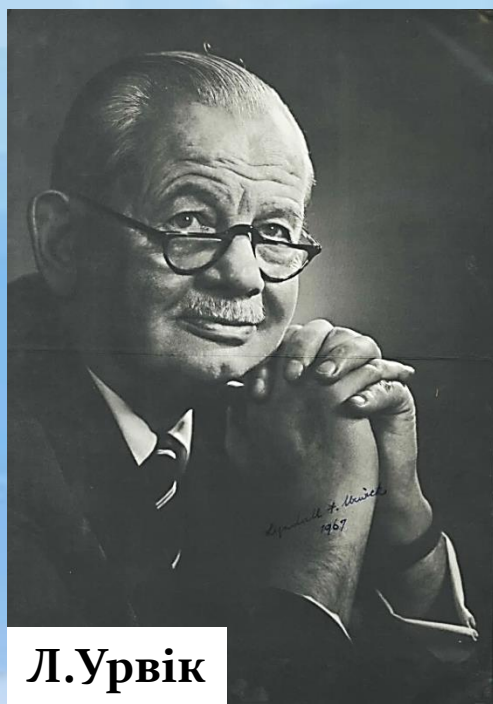
- **Основні його положення:**

- 1) високо оплачувати працю кожного працівника і слідкувати за тим, щоб він працював всі 48 годин на тиждень, але не більше;
- 2) забезпечити найкращий стан всіх машин, наполягати на їх абсолютній чистоті, привчити людей поважати оточуючих і самих себе.

Французький адміністратор і дослідник **Анрі Файоль** (1841-1925), з іменем якого пов'язують виникнення класичної або адміністративної школи менеджменту, виділив



- **основні принципи управління персоналом:**
- розподіл праці, влада і відповідальність, дисципліна, єдність розпорядництва, єдність керівництва, підпорядкування індивідуальних інтересів загальному, винагорода, централізація, ієрархія, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива і єдність персоналу.



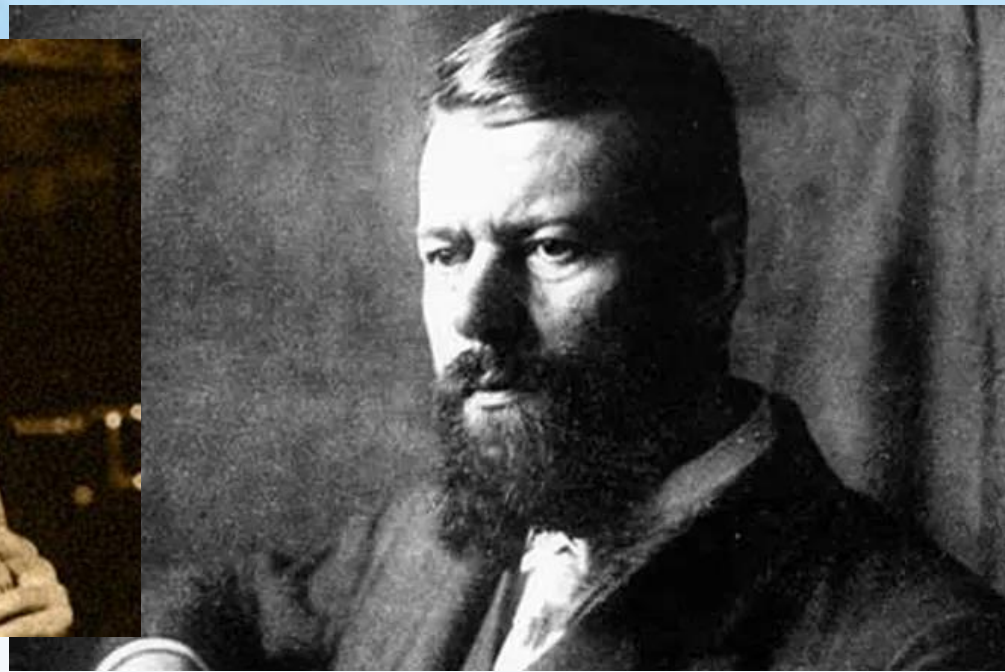
Л.Урвік

- **Урвік Л.** поглибив основні положення А.Файоля. Він показав значення “штабних” спеціалістів і “генерального” штабу в організації управління. **Л.Урвік** стверджував, що для кожної посади повинні бути чітко визначені у письмовому вигляді права, обов’язки і відповідальність.
- **Честер Бернард** (1886-1961), маючи великі знання в психології, соціології, один з перших усвідомив важливість впливу людського фактора на систему комунікацій, прийняття рішень і керівництво в організації.



Ч.Бернард

- **З позицій системного підходу він сформулював основні функції менеджера:** підтримання організаційного зв’язку з допомогою організаційної структури, а також відповідальних і здібних кадрів, відданих своїй організації; забезпечення ефективного функціонування всіх важливих ділянок; формулювання і визначення цілей.



- Німецький вчений (юрист, економіст, соціолог, історик) **Макс Вебер** (1864-1920) запропонував теорію ідеального (бюрократичного) типу організації, згідно якої управління повинно базуватись на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків, компетенції працівників, регламентації їх праці.
- Однак такий підхід сковував дії організації і не дозволяв повністю реалізувати наявні можливості.

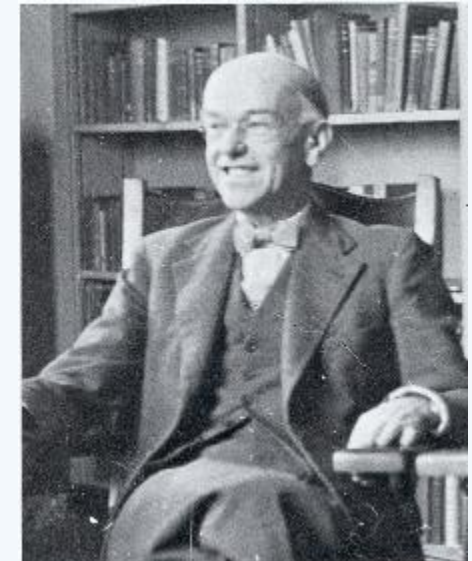
- Як реакція на недоліки попередніх теоретичних поглядів в 30-50-і роки ХХ ст. на Заході набула розповсюдження школа "**людських відносин**", прибічники якої розглядали людський, а не механістичний, фактор як основний елемент ефективності будь-якої організації.

- Виникнення школи людських відносин безпосередньо пов'язано з ім'ям німецького психолога **Хюго Мюнстерберга** (1863-1916), який фактично створив першу в світі школу промислових психологів і сформулював основні принципи, відповідно до яких слід проводити відбір людей на керівні посади. Він був одним із засновників психотехніки. В колишньому СРСР в 30-і роки вагомий внесок в розвиток психотехніки зробили **І.Н.Шпільрейн, С.Г.Геллерштейн, К.Х.Кекчєєв, Н.Д.Левітов, Н.В.Петровський.**

- Найбільш визначними авторитетами в розвитку даної школи є **Мері Паркер Фоллет** (1868-1933) і **Елтон Мейо** (1880-1949). М.Фоллет, перша в історії США жінка доктор соціології, вивчала соціально-психологічні відносини в малих групах. Вона першою визначила менеджмент як "забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб". Вона ввела поняття "**групове розуміння**", при наявності якого створюється гармонізуюча робоча обстановка і кожна людина може зробити найбільший внесок в справу. Цей підхід нині має багато прихильників серед японських менеджерів.



Мері Фоллет



Елтон Мейо



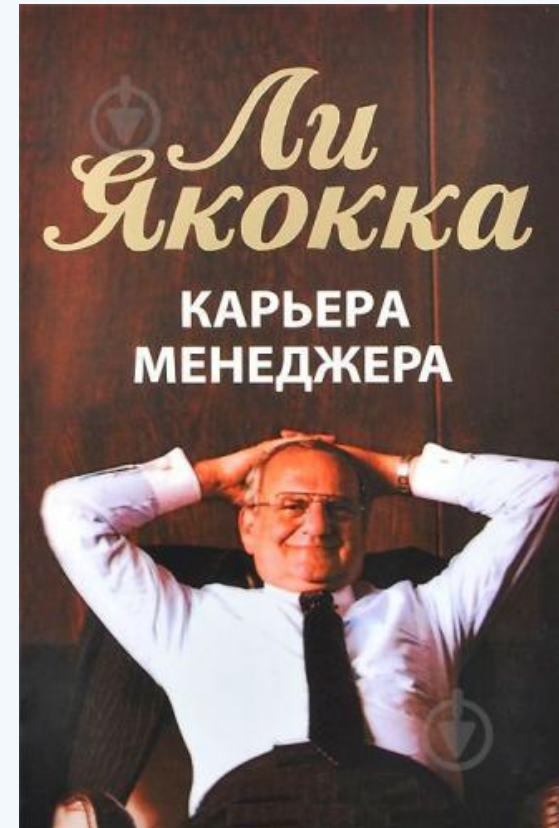
Поняття “людський фактор” і нині використовується в різних науках.

Саме людський фактор визначає конкурентоспроможність і ефективність організації. Роль і значення людських відносин у вирішенні різних практичних проблем розкрито у відомій книзі Дейла Карнегі “Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей”.

- А важливість вміння спілкуватись з людьми підкреслює відомий американський менеджер

Лі Якокка:

- *“Мені зустрічалось багато людей, які були розумніші за мене ... і однак я їх лишив далеко позаду. Чому?.. Неможливо скільки-небудь довго добиватись успіхів, накидаючись на людей з лайкою. Треба вміти розмовляти з ними відверто і просто” .*



- З розвитком психології і соціології в 50-і роки з'явилось відгалуження від школи людських відносин, яке отримало назву **школи поведінкових наук** (біхевіористської школи, школи людських ресурсів).
- Представники цього напрямку (**Кріс Арджиріс, Ренсіс Лайкерт, Дуглас Мак-Грегор, Абрахам Маслоу, Фредерік Херцберг**) вивчали різні аспекти соціальної взаємодії і комунікації, характеру влади і авторитету, організаційної структури, поведінки і мотивації, лідерства, змін змісту і якості праці та ін.
- **Дуглас Мак-Грегор** (1906-1964) запропонував відомі теорії “Х” і “У”, в яких виділив два типи управління, характерних для 2-х типів ставлення до працівників. Ці теорії були розвинені в працях професора Каліфорнійського університету **Вільяма Оучі** в 80-і роки нашого століття.
- Великий внесок в розвиток біхевіористського напрямку в менеджменті вніс **Абрахам Маслоу** (1908-1970), який розробив теорію потреб, відому як “піраміда потреб”, яка була використана як основа багатьох сучасних моделей мотивації праці.



Дуглас Мак-Грегор



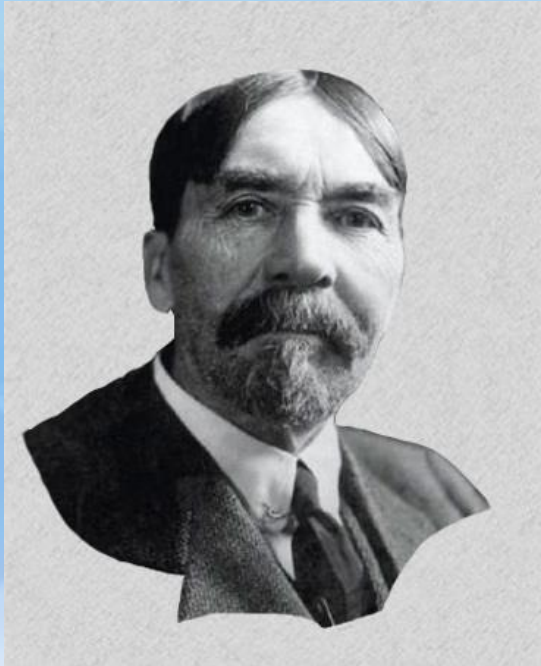
Абрахам Маслоу



- Боротьба протиріч шкіл “наукового менеджменту” і “людських відносин” породила виникнення “емпіричної” школи управління, яка розвивається в двох основних напрямках. Представниками цієї школи (П.Дракер, Р.Девіс, Л.Ньюмен, Д.Міллер) проводяться конкретні організаційно-технічні й економічні дослідження проблем управління підприємством і здійснюється розробка нових концепцій сучасного менеджменту.
- Одним з основних напрямків дослідження є вивчення змісту **праці і функцій керівників.**
- **“Емпірична” школа сприяла вирішенню ряду актуальних проблем управління:**
- цільове управління, класифікація й аналіз функцій управління, організація праці керівника, підбір і оцінка кадрів, визначення структур управління, співвідношення централізації та децентралізації управління, делегування повноважень та ін.

- Відсутність комплексного підходу в дослідженні управлінських проблем у вищеназваних школах викликала створення школи “**соціальних систем**” (Д.Марч, Г.Саймон, А.Етціолі).
- Дана школа акцентує увагу на дослідженні індивідуума, формальних і неформальних факторів, системи групових відносин, природи виникнення конфліктів, процесу прийняття і реалізації управлінських рішень.
- Підприємство при цьому розглядається як **складна соціотехнічна система**.

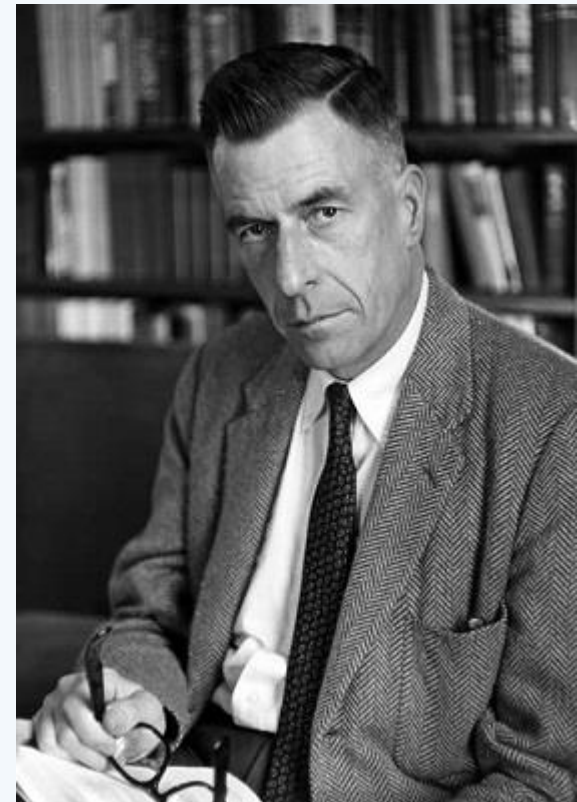




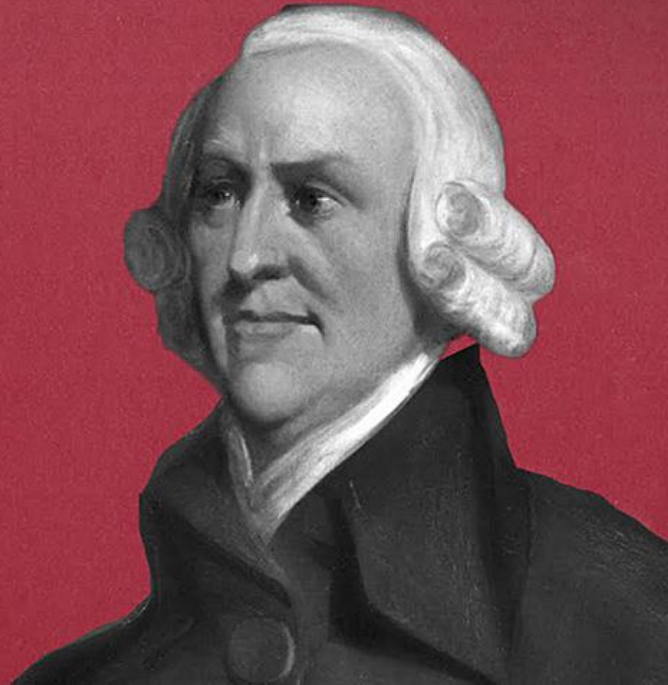
Дослідники школи “**теорія технократії**” (засновник — американський соціолог **Т.Веблен**) займались питаннями прогнозування розвитку суспільного виробництва. На їх думку, **наступна епоха буде епохою держави інженерної і технічної інтелігенції**, відповідно менеджмент майбутнього — це менеджмент технократії — **представників науки і техніки**.

Найвидатнішим представником теорії індустріального суспільства був Лауреат Нобелівської премії, американський економіст **Дж.Гелбрейт**.

На думку прихильників цієї теорії, **людей розділяє неоднаковий рівень освіти**.



ADAM SMITH



- В другій половині двадцятого століття в роботах Гері Беккера, Якоба Мінсера, Теодора Шульца набула розвитку теорія людського капіталу, принципів ідеї якої були сформульовані Адамом Смітом. Дана теорія досліджує залежність доходів індивідуума, підприємства, суспільства від природних здібностей людей, їх знань і навичок.

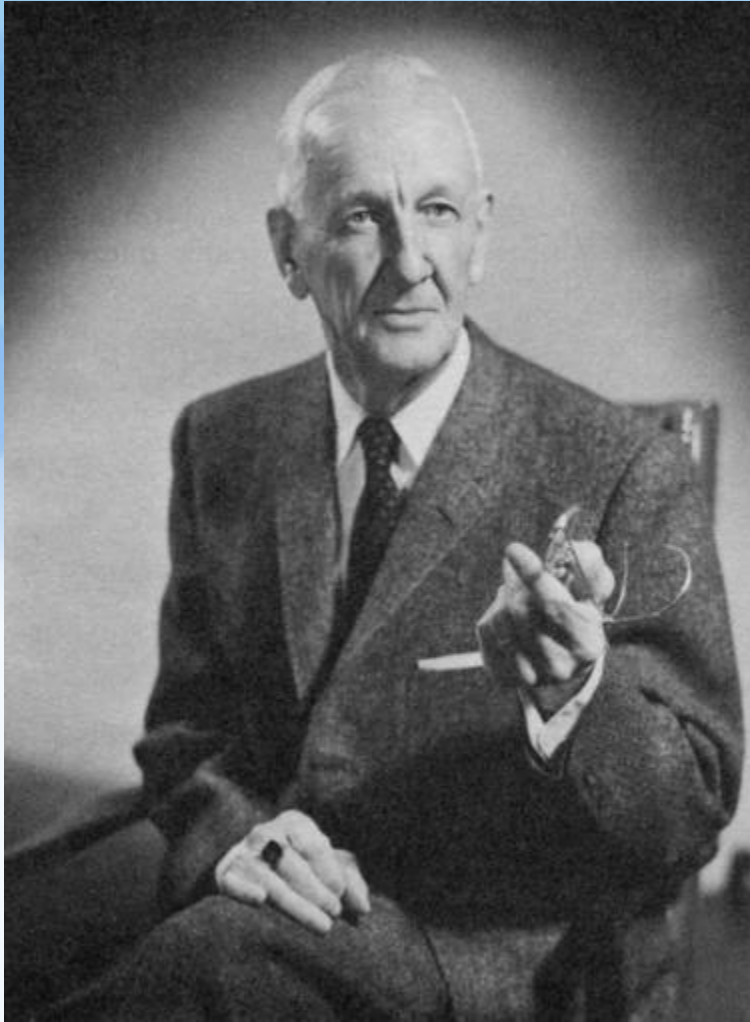
- В 50-і роки з появою і розвитком теорії систем, кібернетики, економіко - математичних методів набув широкого розповсюдження **системний підхід** до управління (Річард Джонсон, Фремонт Каст, Джеймс Розенцвейг), який передбачає, що керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, задачі і технологія, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах змінного зовнішнього середовища.

Американські вчені Г.Кунц і С.О.Доннел, приділяючи головну увагу людському фактору і принципу сумісної групової діяльності, виділяють **ситуаційний підхід** до управління, згідно якого придатність різних методів управління визначається ситуацією. Основні положення ситуаційної теорії розроблені найвидатнішим сучасним вченим в галузі менеджменту, професором з менеджменту Вищої школи бізнесу при Нью-Йоркському університеті **Пітером Друкером** (нар. 1909р.).



- В 60-і роки ХХ ст. в якості особливого напрямку розвитку теорії і практики управління на Заході виник менеджмент людських ресурсів.
- Концепція “людських ресурсів”, як відмічають **В.В.Травін** та **В.А.Дятлов** базується на визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних з набором персоналу, підтриманням його в працездатному стані, безперервним навчанням і виявленням якостей, потенційних можливостей і здібностей, закладених в особистості працівника, з наступним розвитком якостей, важливих для його професійної діяльності.





- В одній із статей американський соціолог **Р.Є.Майлз**, протиставляючи дві моделі, які виникли в процесі вивчення фактора праці, підкреслює, що в моделі **“людські відносини”** основну увагу спрямовано на оптимальні умови праці для робітника, тоді як в моделі **“людські ресурси”** працівники розглядаються як джерело невикористаних резервів і як важлива можливість налагодити раціональне планування і прийняття рішень в загальній структурі підприємства. Задоволення потреб працівників стає результатом їх особистої зацікавленості.

• **Суттєвою відмінністю** менеджменту людських ресурсів є те, що від працівника вимагається активна позиція. Дослідники даного напрямку почали розглядати людину як важливий елемент капіталу організації, а затрати на оплату праці, підготовку і перепідготовку, підвищення кваліфікації, створення сприятливих умов діяльності — як **особливий вид інвестицій**.

- За сучасних умов в управлінні персоналом можна виділити три підходи, що впливають із **економічних і організаційних** теорій.
- **Перший підхід** пов'язаний із формуванням людського капіталу і полягає у вивченні зміни рівня прибутковості від інвестицій в людський фактор: охорона здоров'я, навчання і виховання людей та ін.
- **Другий підхід** пов'язаний із інституціональними факторами, які впливають на зовнішній і внутрішній ринок праці: ієрархія і правила, що регулюють відносини “роботодавець — найманий працівник”, відносини попиту і пропозиції робочої сили.
- **Третій підхід** спирається на концепцію відданості організації, ідентифікації працівників з підприємством. При даному підході важливим фактором, що впливає на організацію управління персоналом, є те, на якому виконанні команд робиться акцент: на груповому чи на індивідуальному.
- **Американські підприємці** схиляються в основному до індивідуального підходу, в той час як японські надають перевагу концепції команд.



Моделі управління персоналом

Підхід до управління людськими ресурсами	Модель управління	
	Тип А	Тип Б
Підхід “людський капітал”	Малі вкладення в навчання Навчання конкретним навичкам, формалізована оцінка	Великі вкладення в навчання Загальне навчання Неформалізована оцінка
Підхід “ринок праці”	На першому місці зовнішні фактори Короткостроковий найм Спеціалізована ієрархія просування	На першому місці внутрішні фактори Довгостроковий найм Неспеціалізована ієрархія просування
Підхід “відданість організації”	Прямі контракти за наймом Зовнішні стимули Індивідуальні робочі завдання	Контракти, що розуміються Внутрішні стимули Групова орієнтація в роботі

Порівняльна характеристика японської і американської моделей менеджменту персоналу

Японська модель менеджменту	Американська модель менеджменту
1. Управлінські рішення приймаються колективно, на основі одноголосності	Індивідуальний характер прийняття рішень
2. Колективна відповідальність	Індивідуальна відповідальність
3. Нестандартна, гнучка структура управління	Суворо формалізована структура управління
4. Неформальна організація контролю	Чітко формалізована процедура контролю
5. Колективний контроль	Індивідуальний контроль керівника
6. Уповільнена оцінка роботи працівника і службовий ріст	Швидка оцінка результату праці, прискорене просування по службі
7. Основна якість керівника — вміння здійснити координацію дій і контроль	Головна якість керівника — професіоналізм
8. Орієнтація управління на групу	Орієнтація управління на окрему особистість
9. Оцінка управління за досягненням гармонії в колективі і за колективним результатом	Оцінка управління за індивідуальним результатом
10. Особисті неформальні відносини з підлеглими	Формальні відносини з підлеглими
11. Просування по службі по старшинству і стажу роботи	Ділова кар'єра обумовлюється особистими результатами
12. Підготовка керівників універсального типу	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
13. Оплата праці за показниками роботи групи, службовим стажем і т.д.	Оплата праці за індивідуальними досягненнями
14. Довгострокова зайнятість керівника в фірмі	Найм на роботу на короткий період

Таким чином, відбулась зміна чотирьох концепцій ролі кадрів в виробництві

- 1. **Використання трудових ресурсів** (labour resources use) з кінця XIX ст. до 60-х років XX ст. Замість людини на виробництві розглядалась лише її функція — праця, що вимірюється затратами робочого часу і зарплатою.
- 2. **Управління персоналом** (personnel management). Науковою основою цієї концепції, яка розвивалась з 30-х років, була теорія бюрократичних організацій, коли людина розглядалась через формальну роль — посаду, а управління здійснювалось через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).
- 3. **Управління людськими ресурсами** (human resource management). Людина почала розглядатись не як посада (елемент структури), а як невідновлюваний ресурс — елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів (трудої функції, соціальних відносин, стану працівника).
- 4. **Управління людиною** (human being management). Відповідно до цієї концепції людина — головний суб'єкт організації і особливий об'єкт управління, який не може розглядатись як “ресурс”. Виходячи із бажань і здібностей людини повинні будуватись стратегія і структура організації.
- **Основоположниками** даної концепції вважаються лідери японського менеджменту К.Мацусіта, А.Моріта. Однак вона тісно пов'язана з концепцією всебічного розвитку особистості, створеною російськими філософами (Л.А.Зеленов та ін.).