

ГБОУ СПО Технологический Колледж №34 СП.

Презентация на тему

«Система управления персоналом»

По предмету «Управление персоналом»

Подготовила обучающаяся 3 курса

группы 03-5 ГС

Абрамова А.Д.



# ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ

## ПЕРСОНАЛОМ

□ Управление персоналом – одна из важнейших составляющих управленческой деятельности.

- По мнению Евенко, в теории и практике управления «человеческой стороной» организации можно выделить 4 концепции, которые развивались в рамках 3-х основных подходов (парадигм) управления – экономического, органического и гуманистического.

# ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого и имеющими определенный порядок. В сущности, организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму:

- алгоритмизировано;
- эффективно;
- надежно;
- предсказуемо.



**Среди основных  
принципов концепции  
использования  
«Трудовых ресурсов»  
можно выделить:**



5.

6.

7.

8.

Восток, в частности, в последние десятилетия стал играть все более важную роль в мировой экономике. Это связано с тем, что в этом регионе сосредоточены значительные запасы нефти, газа и других полезных ископаемых. Кроме того, в последние годы в странах Азии наблюдается быстрый экономический рост, что делает этот регион привлекательным для инвестиций и торговли. В то же время, восточные страны сталкиваются с проблемами, связанными с демографическими изменениями, экологическими проблемами и политической нестабильностью. Поэтому важно учитывать все эти факторы при анализе экономической ситуации в восточных странах.

# Характеристика протитворечий, свойственных экономическому подходу

## УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

## ПРОТИВОДЕЙСТВУЮЩИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВО

Четкая задача для  
исполнителя

Сложность адаптации к меняющимся условиям

Достаточно стабильная  
среда

Неповоротливая бюрократическая надстройка  
(строгая заданность, иерархичность управленческой  
структуры, затрудняющая принятие креативных и  
самостоятельных решений исполнителями при  
изменении ситуации)

Необходимость  
производить один и тот же  
продукт

Интересы работников берут верх над целями  
организации, при этом возникают нежелательные  
последствия (поскольку мотивация персонала  
сводится исключительно к внешнему  
стимулированию, даже незначительных изменений в  
схеме стимулирования достаточно для  
непредсказуемых последствий)

Согласие человека быть  
деталью машины и вести  
себя, как запланировано

Дегуманизирующее воздействие на работников  
(использование ограниченных возможностей  
персонала может быть эффективным при  
низкоквалифицированном труде)

# Органический подход

*Обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя данный тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы. Кадровая функция из регулирующе-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.*





Организация стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, 2 аналогии, способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность:

1.

*Исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как «цели», «потребности», «мотивы», «рождение», «взросление», «старение», «смерть» или «возрождение» организации;*

2.

*Приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга (организация как мозг, перерабатывающий информацию), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.*

Иллюстрацией первой возможности является использование положений теории мотивации Маслоу в качестве основы для выделения направлений содержания деятельности по управлению персоналом.

## Соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим потребностям личности

Потребность

Содержание управленческой деятельности

Самоактуализация

Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления.

Потребность

Содержание управленческой  
деятельности

Самоуважение

Предоставление сотруднику работы, находящейся в зоне его устремлений, обеспечивающих его автономию ответственность, развивающих самоидентичность

Социальные потребности

Предоставление работы, позволяющей общаться с коллегами и ощущать свою значимость

Потребность в безопасности

Осуществление программ пенсионного и социального страхования, поддержки в случае болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создание безопасных условий труда

Физиологические потребности

Обеспечение заработной платой и другими видами материального вознаграждения, достаточного для восстановления работоспособности

Принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата действуют на основе неполной информации, способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения, не способны точно оценить результаты.

В конечном итоге органический подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограничение поиском информации и контролем над результатом с помощью целей и задач, а не контролем над поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих основных моментах:

- необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация

- между подсистемами необходимо сохранять равновесие и устранять дисфункции.

- организацию следует понимать в терминах, взаимосвязях внутри- и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой. Популярный способ анализа – определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворять для собственного выживания.

# Характеристика противоречий, свойственных органическому подходу

<u>Условие эффективности</u>	<u>Противодействующее обстоятельство</u>
<i>Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой</i>	<i>Неучет социальности организации как продукта взглядов, целей, норм и верований</i>
<i>Улучшение управления за счет внимания к дифференцированию потребностей людей</i>	<i>Превращение людей в ресурс, который нужно развивать в ущерб праву личности на свободу выбора</i>
<i>Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений</i>	<i>Тезис о «функциональном единстве»: все органы работают на благо организма в целом</i>

## Условие эффективности

## Противодействующее обстоятельство

*Выделение различных подсистем организации*

*Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию*

*Учет естественных возможностей в процессе инновации*

*Опасность «социального дарвинизма»*

*Повышенное внимание к «экологии» внутри- и межорганизационного взаимодействия*

*Перекладывание ответственности на внешние причины вместо изменения курса*

Преодоление противоречий, характерных для органического подхода к управлению с точки зрения повышения эффективности управления персоналом:



1

Признавая ошибки, допущенные при действии в сложной среде, неизбежными, поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность

3

Избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются ограничения (то, чего нужно избегать) вместо того, что нужно конкретно делать

2

Поощрять такие способы анализа, которые дают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и реформированию способов их достижения

4

Подбирать людей, создавать организационную структуру и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

# Гуманистический подход

Согласно гуманистическому подходу, культура может рассматриваться как процесс создания реальности, который позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Кажется, что вся жизнь человека определяется писаными и особенно неписаными правилами. Однако, на самом деле, правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается в момент выбора: какое из правил применять в данном случае.

Каждый аспект организации нагружен символическим смыслом и помогает создавать реальность.

Наше понимание ситуации определяет то, какой набор правил мы используем.



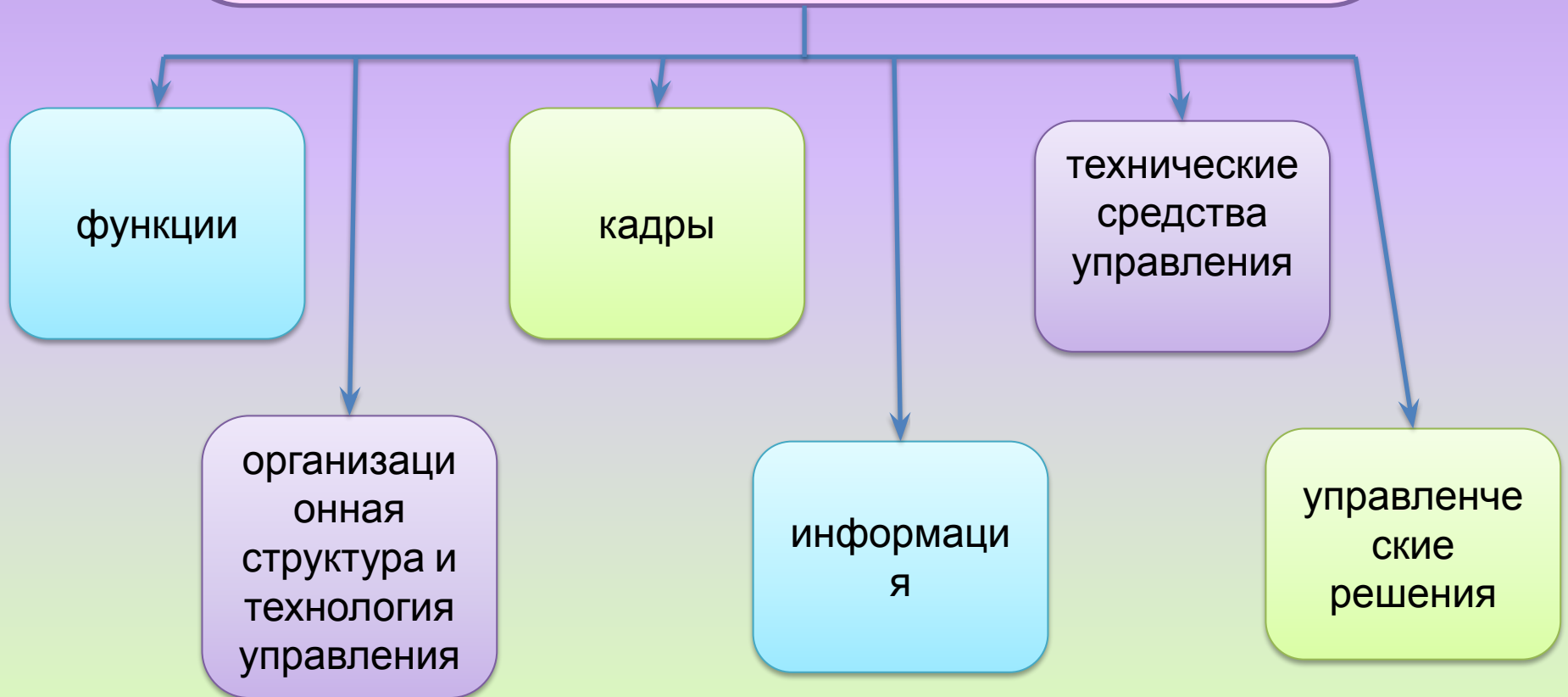
# Организационное проектирование систем управления персоналом

*Проектирование систем управления персоналом нельзя отделить от проектирования систем управления организацией*



*т.к. первое включает в себя не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей - от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции технического, производственного, экономического руководства, руководства внешними хозяйственными связями и т. п. Таким образом, система управления персоналом является «костяком» системы управления организацией.*

Системный подход к разработке проектов системы управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы. Проектируются все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, подсистемы линейного руководства, все составляющие их элементы:



Проектируется взаимосвязь этих компонентов целостной системы между собой внутри системы, а также с внешней средой.

Состав подсистем системы  
управления организацией

№  
п/п

Наименование подсистем системы  
управления

1.

Линейное руководство

2.

Функциональная подсистема  
управления

Управление конструкторской подготовкой  
производства

3.

Управление технологической подготовкой производства

4.

Управление инструментальной подготовкой производства

5.

Управление ремонтным обслуживанием производства

6.

Управление энергетическим обслуживанием производства

7.

Управление стандартизацией

8.

Управление метрологическим обеспечением производства

9.

Управление транспортным обслуживанием производства

10.

Управление рационализацией, изобретательством и патентованием

11.

Управление механизацией и автоматизацией производства

12.

Управление техническим контролем и испытанием

13.

Управление капитальным строительством

14.

Оперативное управление и планирование производства

15.

Оперативное регулирование и диспетчирование производства

16.

Управление перспективным и текущим технико-экономическим планированием

17.

Управление трудом и заработной платой

18.

Управление нормированием

19.

Управление трудовой мотивацией

20.

Управление финансовой деятельностью

21.

Управление учетом и отчетностью

22.

Управление экономическим анализом

23.

Управление материально-техническим  
снабжением

24.

Управление внешней кооперацией и  
комплектованием

25.

Управление сбытовой деятельностью

26.

Управление работой с персоналом

27.

Управление подготовкой,  
переподготовкой и повышением  
квалификации персонала

28.

Обеспечивающие подсистемы  
управления  
Правовое обеспечение управления

29.

Информационное обеспечение  
управления

30.

Обеспечение техническими  
средствами управления

31.

Обеспечение регламентирующей  
документацией



32.

Нормативное обеспечение управления

33.

Хозяйственное обеспечение  
управления

34.

Делопроизводственное обеспечение  
управления

35.

Целевые подсистемы управления  
Управление выполнением плана  
производства и поставок продукции

36.

Управление обеспечением качества  
продукции

37.

Управление ресурсами

38.

Управление развитием производства

39.

Управление развитием научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ

40.

Управление развитием управления

41.

Управление социальным развитием

42.

Управление охраной окружающей среды и природопользования

# Основные подсистемы управления персоналом

подсистема планирования и маркетинга персонала

подсистема управления наймом и учетом персонала

подсистема управления трудовыми отношениями

подсистема линейного руководства

отбор, подбор, и расстановка кадров

линейное, функциональное и целевое управление

подсистема обеспечения комфортных условий труда

подсистема управления развитием персонала

контроль исполнения решений

сочетание единоначалия и коллегиальности централизации и децентрализации

# Принципы и методы построения системы управления персоналом

Различают 2 группы принципов построения персонала в систему управления организацией

принципы,  
характеризующие  
требования к  
формулированию  
системы управления  
персоналом

принципы,  
определяющие  
направления развития  
системы управления  
персоналом.

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.



Наука и практика выработали инструментарий (методы) изучения соответствия действующей системы управления организацией, построения, обоснования и реализации новой системы.



# Классификация методов анализа и построения систем управления персоналом

## СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методы  
обследования  
(сбор  
данных)

Методы  
анализа

Методы  
формирован  
ия

Методы  
обосновани  
я

Методы  
внедрения

Самообследо  
вание

Системный,  
экономическ  
ий

Системный  
подход

Аналогий,  
сравнений,  
нормативный

Обучение,  
переподготовк  
а, повышение  
квалификации  
работников в  
аппарате  
управления

Интервьюрова  
ние, беседа

Декомпозиц  
ий

Аналогий

Экспертно-  
аналитически  
й

—

Активное  
наблюдение  
в течение  
рабочего дня

Последовате  
льный,  
подстановок,  
сравнения

Экспертно-  
аналитическ  
ий,  
параметриче  
ский,  
блочный

Моделировани  
е фактическо  
го и  
желаемого  
состояния  
исследуемо-го  
объекта

Привлечение  
общественны  
х  
организаций

Методы  
обследования  
(сбор  
данных)

Методы  
анализа

Методы  
формирован  
ия

Методы  
обосновани  
я

Методы  
внедрения

Моментные  
наблюдения

Динамически  
й,  
структуриза  
ции целей

Моделирован  
ие,  
функциональ  
но-  
стоимостной

Расчет  
количественны  
х и качествен  
ных  
показателей  
оценки  
эффективност  
и  
предполагаем  
ых вариантов

Функциональ  
но-  
стоимостной

Фотография  
работников  
дня

Экспертно-  
аналитическ  
ий,  
нормативный

Структуриза  
ции целей

—

—

Анкетирован  
ие

Параметриче  
ский,  
моделирован  
ие

Опытный,  
творческий,  
совещаний

—

—

Методы  
обследования  
(сбор  
данных)

Методы  
анализа

Методы  
формирован  
ия

Методы  
обосновани  
я

Методы  
внедрения

Изучение  
документов

Функциональ  
но-  
стоимостной

Коллективно  
го блокнота,  
контрольных  
вопросов

—

—

Функциональ  
но-  
стоимостной

Главных  
компонентов  
,  
балансовый,  
корреляцион  
ный,  
регрессивны  
й, опытный,  
матричный

Шесть-три-  
пять,  
морфологич  
еский

Функциональ  
но-  
стоимостной  
анализ

—



# Методы управления

## персоналом

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства.

### Методы управления персоналом

#### Организационно-распорядительные (административные)

Формирование структуры органов управления.  
Установление заказов.  
Утверждение административных норм и нормативов. Издание приказов и распоряжений.  
Подбор и расстановка кадров. Разработка положений, должностных инструкций стандарта организации

#### Экономические

Технико-экономический анализ, технико-экономическое обоснование, планирование, материальное стимулирование, налоговая система, экономические нормы и нормативы.

#### Социально-психологические

Социальный анализ в коллективе работников, социальное планирование, участие работников в управлении, социальное развитие коллектива.  
Психологическое воздействие на работников:

- формирование групп;
- создание нормально психологического климата;
- моральное стимулирование;
- развитие у работников инициативы и ответственности.