

# Основы управления персоналом

## Предисловие

В современном менеджменте рациональное использование кадровых ресурсов принято рассматривать как главный резерв повышения эффективности работы организации. В настоящее время предприятия и организации самостоятельно формируют персонал и распоряжаются трудовыми ресурсами, что обуславливает высокие требования к управлению человеческими ресурсами. В связи с этим особую актуальность приобретают вопросы кадрового менеджмента, которые рассматриваются в достаточно широком диапазоне: от экономико-математического моделирования управленческих ситуаций до философско-психологического анализа человеческих отношений в процессе управления.

В настоящем учебном пособии рассмотрены наиболее типичные аспекты управления персоналом предприятий (организаций), причем сами эти предприятия (организации) представлены как социальные системы управления с присущими им специфическими чертами.

Большое внимание уделено методологии кадрового менеджмента, системе управления персоналом и ее кадровому, информационному, техническому и правовому обеспечению, а также кадровым технологиям.

В учебном пособии освещены вопросы спроса и предложения рабочей силы на рынке труда, проблемы занятости и безработицы, важное место отводится социально-экономическим, организационным и экономическим аспектам управления персоналом.

Социально-экономические особенности труда в сфере управления накладывают определенный отпечаток на личность и деятельность современного руководителя. С этих позиций представлены требования, предъявляемые к личностно-деловым качествам менеджера, социальная ответственность и этика менеджера, сущность и виды деловой карьеры.

К организационным аспектам управления человеческими ресурсами относится формирование кадровой политики, целей управления персоналом, организационной культуры фирмы, причем особенно важны прикладные аспекты управления кадровыми ресурсами. В учебном пособии даны методы оценки профессиональной пригодности работников, источники пополнения кадров, а также вопросы развития организации и обучения сотрудников.

Основными экономическими особенностями управления персоналом являются вопросы оценки производительности труда и эффективности деятельности персонала предприятий, а также стимулирование и мотивация трудовой деятельности.

Серьезное внимание в учебном пособии уделено использованию кадрового потенциала современного предприятия (организации), управлению конфликтами и оценке психологического климата в коллективе.

Учебное пособие ориентировано на проблемно-концептуальное изучение дисциплины «Основы управления персоналом». Вместе с тем в нем проведен анализ и прикладных вопросов управления человеческими ресурсами организации.

В конце учебного пособия приведена литература, которая может быть рекомендована для более детальной проработки отдельных вопросов.

Пособие «Основы управления персоналом» признано лучшим учебным пособием года на Всероссийском конкурсе на лучшую книгу 2008 года среди преподавателей высших учебных заведений и научных сотрудников научно-исследовательских учреждений, проведенном Фондом развития отечественного образования.

## **Глава 1. Введение в курс «Основы управления персоналом»**

### **1.1. Формирование управленческой деятельности**

Возникновение управления связано с необходимостью координировать усилия людей и направлять эти усилия на достижение определенных целей. Уже на уровне племенной организации общества появились цели, достижение которых требовало коллективных усилий, и возникли отношения управления, ставшие частью производственных отношений.

На протяжении многих веков управление хозяйственной деятельностью на уровне индивидуального хозяйства осуществлял сам собственник средств производства. В мелких индивидуальных хозяйствах ремесленник (или крестьянин) самостоятельно выполнял производственные, предпринимательские и управленческие функции. Он создавал материальные блага и услуги, предназначенные для продажи (производственная функция),

вкладывал свои средства, развивал свое предприятие и нес всю полноту ответственности за результаты своей работы, а также получал прибыль и распоряжался ею (предпринимательская функция), принимал хозяйственные решения, организовывал, планировал и контролировал работу (управленческая функция).

По мере увеличения масштабов производства эти функции обособились. Рост производства был связан в первую очередь с привлечением наемного труда, что в конечном счете привело к отказу собственника от реализации производственной функции. Теперь он уже не участвовал в производстве сам лично. На его предприятии трудились наемные работники.

Внедрение в производство научно-технических достижений, начиная с эпохи промышленных революций и перехода от мануфактуры к фабрике, привело к отделению собственности от управления. Концентрация производства на основе его механизации требовала и концентрации капитала, что нашло свое выражение в создании акционерных обществ. В условиях акционерной формы изменился и сам характер собственности. Теперь акционер-собственник делал денежный вклад (покупал акции) в капитал акционерного общества, которому принадлежало предприятие, и получал проценты на этот капитал в виде дивидендов.

В этих условиях появился класс наемных управляющих, которым доверяли управление капиталом и людьми. Одновременно произошло окончательное разделение понятий «предпринимательство» и «управление».

В сфере предпринимательства внимание акцентировалось на организации дела, разработке предпринимательской идеи, изыскании капитала и ресурсов, а также на выявлении способов их эффективного использования. Область управления охватывала в основном различные аспекты эффективного использования ресурсов.

Деятельность наемных управляющих, т. е. выделившаяся управленческая функция, стала формироваться как профессиональный менеджмент, который имел определенные особенности. В частности, менеджмент предусматривал планирование, организацию, мотивацию и контроль, а также осуществление ряда связующих процессов, таких как коммуникации, принятие и реализация управленческих решений. По мере развития производства возросли требования к профессиональной подготовке наемных управляющих – руководителей (или менеджеров). Они должны не только хорошо знать производственно-технологические процессы, но и уметь рационально организовывать их. От руководителей требуются разносторонние знания в области права, экономики, психологии, социологии и т. д. Наемные управляющие должны обладать коммуникабельностью, умением влиять на людей, способностью рационально использовать рабочее время, как свое, так и подчиненных. Профессиональная управленческая деятельность требует не только разносторонних знаний, но и научно-исследовательского подхода, системного стратегического мышления, компьютерной грамотности, организационной культуры, новаторства, предприимчивости.

Предпринимательство и управление сохранили тесные взаимосвязи. Так, предпринимательское поведение менеджера предполагает оптимизацию потенциала прибыльности организации. В то же время управление вторгается в сферу предпринимательской деятельности в форме финансового менеджмента – рационального управления финансовыми потоками.

Однако управление как вид деятельности сохраняет свою специфику, которая находит свое выражение прежде всего в социально-экономических особенностях труда. К числу особенностей сферы управления относятся:

- трудность оценки деятельности руководителя непосредственно при помощи натуральных показателей;
- применение особых орудий труда – организационной и вычислительной техники;
- использование специфического предмета труда – информации;
- создание в результате работы управленцев своеобразного продукта труда – управленческого решения.

Менеджер, являясь посредником между собственником (предпринимателем) и наемными рабочими, эпизодически отчитывается перед владельцами капитала (обычно один раз в год) и получает возможность на протяжении длительного времени лично оказывать существенное влияние на деятельность организации. Этот феномен определяют как **управленческое доминирование**.

С течением времени произошла специализация управления. В частности, можно выделить управление производством, материально-техническим снабжением, инновациями (нововведениями), человеческими ресурсами и др. Все эти направления менеджмента взаимосвязаны.

*Управление производством* направлено на оптимизацию производственно-технологического процесса и предполагает определение объема текущего выпуска продукции (объема оказываемых услуг), загрузки оборудования, расстановку работников, организацию подачи материалов и информации к местам их использования, а также контроль качества.

*Управление материально-техническим снабжением* и сбытом готовой продукции (услуг) подразумевает заключение договоров, налаживание закупки, доставки и хранения сырья и материалов, а также хранения и отправки готовой продукции.

*Управление инновациями* занимается организацией проведения научных исследований и внедрения достижений науки и техники в производство.

*Управление человеческими ресурсами* (или управление персоналом) решает задачи набора, подбора, адаптации, использования, обучения и развития работников.

## **1.2. Новая парадигма управления**

В современном обществе взгляды на управление меняются. К числу основных факторов, определяющих эти изменения, обычно относят научно-технический прогресс и концентрацию научного и производственного потенциала. Современный экономический рост характеризуется ведущим значением научно-технического прогресса. Наука становится важнейшей производительной силой общества. На долю новых знаний, воплощенных в технологиях, оборудовании, квалификации работников, в развитых странах приходится 70–80 % прироста внутреннего валового продукта (ВВП). Особенностью современной экономики стал переход к непрерывному инновационному процессу. Проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ занимает все больший удельный вес в инвестиционных расходах.

В связи с этим возникает ряд задач, связанных с управлением организацией научных исследований и обеспечением ускоренного внедрения достижений науки и техники в производство. Причем эти задачи необходимо решать на всех уровнях управления.

Ускорение научно-технического прогресса предъявляет новые требования к управлению персоналом и предусматривает постоянное обучение работников. Поэтому в развитых странах возрастает значение государственной научно-технической, инновационной и образовательной политики, определяющей общие условия научно-технического прогресса.

Концентрация и специализация производства, систематический рост доли сложной, наукоемкой продукции, представленной на рынке, требуют установления оптимального сочетания централизации и децентрализации, плановых и рыночных элементов в управлении, что должно находить свое выражение в национальной экономической политике.

В развитых странах наметились следующие направления совершенствования государственного регулирования экономики: интеграция экономического развития (создание единого экономического пространства – ЕЭС, единой валюты – евро и т. п.), разработка и реализация глобальных национальных и интернациональных программ, осуществление в национальном масштабе экологических и социальных мероприятий.

Со второй половины XX в. в мировой экономике заметную роль стали играть отрасли, непосредственно удовлетворяющие потребности людей, а также отрасли, основанные на прогрессивных технологиях. Характерной тенденцией стала также ориентация производства на запросы потребителей, т. е. на небольшие по емкости рынки, что привело к образованию большого числа малых и средних предприятий, усложнению связей между ними, возрастанию роли таких критериев, как гибкость, динамичность, адаптивность.

Основные положения новой парадигмы управления сложились в 1970—1980-е гг. и сводились к следующему:

- внедрение научно-технических достижений в хозяйственную практику становятся главным направлением повышения эффективности функционирования любой организации;
- предприятия (организации) рассматриваются как открытые системы управления, оперативно реагирующие на изменения во внешней среде;
- ориентация производства не на наращивание объемов выпуска продукции (услуг), а на повышение их качества для более полного удовлетворения запросов потребителей;
- обеспечение быстроты и адекватности реакции предприятий и организаций на изменения конъюнктуры рынка;

- возрастание роли организационной культуры и инноваций, мотивации и стиля управления.

Менеджмент все чаще стал рассматриваться как искусство управления людьми, обладающими знаниями и высокой квалификацией, которые становятся главным источником прибыли.

В соответствии с новой парадигмой изменились и требования к управлению, в составе которых: своевременная реакция на изменения во внутренней и внешней среде организации, лояльность и доверие к персоналу, интерес к научно-техническим достижениям и изыскание возможностей их практического применения, создание в каждой фирме атмосферы новаторства, развитие коммуникационных сетей, пронизывающих организацию по горизонтали и вертикали, повышение качества личной работы и ее постоянное совершенствование на основе обучения.

### **1.3. Особенность персонала как объекта управления предприятием (организацией)**

На предприятии (в организации) существует множество объектов управления, в частности производственно-технологические процессы, оборудование, потоки материалов и готовой продукции, а также персонал.

Персонал объединяет всех работников, кроме занятых в аппарате управления. Они участвуют в осуществлении производственно-технологических процессов, обладают определенной квалификацией, работают по найму и имеют трудовые отношения с работодателем.

Среди множества объектов управления решающая роль принадлежит персоналу, так как именно он приводит в движение все остальные объекты управления и от его деятельности в конечном счете зависит количество и качество произведенной продукции или оказанных услуг. Следовательно, персоналу принадлежит центральное место в системе управления предприятием (организацией).

Расстановка кадров на каждом предприятии определяется их квалификацией, знаниями, опытом и личностно-деловыми качествами.

По отношению к участию в производственно-технологическом процессе персонал подразделяется на две категории работников: занятых на основном производстве и вспомогательные службы. Работники первой категории осуществляют деятельность, непосредственно связанную с миссией фирмы, а работники второй выполняют вспомогательные функции. Так, в торговой фирме к основным относятся работники торгового зала (продавцы, кассиры, администраторы и т. п.), которые непосредственно заняты реализацией товаров населению, а к вспомогательным – грузчики, фасовщики, уборщики и другие категории работников, участвующие в торгово-технологическом процессе и осуществляющие продолжение процесса производства в сфере обращения.

Одной из важнейших задач кадрового менеджмента является обеспечение согласованной работы всех категорий работников, составляющих персонал предприятия (организации).

### **1.4. Предмет курса «Основы управления персоналом», цель и задачи его изучения**

Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность людей, с помощью которой они упорядочивают и подчиняют себе окружающий мир.

Дисциплина «Основы управления персоналом» изучает формирование и использование человеческих ресурсов организации.

Главная цель учебного пособия – формирование системы знаний, связанных с целенаправленным воздействием на персонал для обеспечения эффективного функционирования предприятия (организации) и удовлетворения потребностей работников.

Цель изучения управления персоналом в значительной мере определяет его главную задачу, которая состоит в том, чтобы, используя теоретические положения кадрового менеджмента и практический опыт, обеспечить наиболее эффективное применение человеческих ресурсов предприятия (организации).

Основными задачами изучения управления предприятием являются:

- усвоение теоретических основ кадрового менеджмента;
- изучение системы органов управления персоналом;
- овладение принципами и методами управления персоналом;
- формирование представлений о кадровом потенциале предприятия (организации) и методах его исследования;
- определение целей, функций и организационной структуры системы управления персоналом;

- исследование кадрового, информационного, технического, нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом;
- изучение кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- получение базовых представлений о кадровом планировании;
- уяснение технологий управления персоналом;
- анализ мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- оценка социальной и экономической эффективности управления персоналом.

Материал данного учебного пособия базируется на основных положениях менеджмента, макро– и микроэкономики. Существенную роль в его формировании как науки сыграли психология, социология, педагогика, а также математика, бухгалтерский учет, статистика и другие дисциплины.

Вместе с тем книга «Основы управления персоналом» служит основой для изучения ряда других специальных дисциплин, таких как «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Исследование систем управления» и др.

#### **Контрольные вопросы**

1. Когда возникает необходимость в управленческой деятельности?
2. Как формировалась управленческая деятельность?
3. Каковы основные особенности экономики постиндустриального общества?
4. Какова новая парадигма менеджмента?
5. Какое место занимает управление персоналом в системе управления предприятием (организацией)?
6. Каковы основные особенности персонала как объекта управления?
7. Каков предмет курса «Основы управления персоналом»?
8. Каковы основные задачи изучения курса «Основы управления персоналом»?

### **Глава 2. Принципы и методы управления персоналом. Основы методологии кадрового менеджмента**

#### **2.1. Организация (предприятие) как социальная система управления**

Любое предприятие (организацию) можно представить как социальную систему управления. **Система управления** – это обособленная совокупность взаимосвязанных элементов, которая обладает новыми качествами, отсутствующими у образующих ее элементов. Каждый элемент выполняет одну или несколько задач, необходимых для функционирования всей системы управления.

Элементы системы объединяются в различные подсистемы. С точки зрения управления различают две подсистемы: управляемую и управляющую.

*Управляемая подсистема* – это объект управления, т. е. то, чем управляют (отрасль, предприятие, подразделение и т. п.).

*Управляющая подсистема* – это субъект управления, т. е. то, что управляет (аппарат управления отраслью, предприятием, подразделением).

Между субъектом и объектом управления существуют прямые и обратные связи. *Прямая связь* – это команда, поступающая от субъекта к объекту управления. *Обратная связь* – это информация, поступающая от объекта к субъекту управления, об исполнении команд и состоянии объекта управления.

Характерной особенностью предприятия (организации) является то, что в качестве субъекта и объекта управления выступают люди. Следовательно, предприятие (организацию) можно рассматривать как социальную систему управления, а отношения управления, складывающиеся в этой системе, как часть производственных отношений.

В социальной системе управления объект управления часто называют управляемой подсистемой, а субъект – управляющей подсистемой. Такую систему характеризует ряд общих условий. Прежде всего управляемая система обладает способностью изменять свои параметры (или свойства) под воздействием управляющей системы. При этом для эффективного управления необходимы критерии и показатели, наиболее полно отражающие важнейшие параметры деятельности объекта управления. Например, для торговой фирмы такими показателями могут быть: торговые площади, издержки обращения, численность персонала, объем розничного товарооборота, прибыль, рентабельность и др.

Субъект управления влияет на объект с определенной целью. Для этого управляющая подсистема должна предвидеть состояние объекта управления после соответствующего воздействия. Для ориентации на определенную цель необходимо, чтобы субъекту управления поступала информация о состоянии объекта, т. е. в системе управления должны быть четко

организованы прямые и обратные связи. И наконец, любая экономическая система управления должна располагать материальными, трудовыми, финансовыми и другими ресурсами.

Специфика социальной системы управления обуславливает особенности управления процессом труда на каждом предприятии, что находит свое выражение в рационализации соединения живого труда с предметами и орудиями труда, в совершенствовании форм и приемов трудовой деятельности, в том числе и управлении.

Для всех предприятий (организаций) все большее значение приобретает социальная сторона управления, которая охватывает различные аспекты управленческого общения, соблюдение этических норм и правил общения менеджера с персоналом.

Каждая социальная система управления связана со средой, в которой она существует. **Окружающая (внешняя) среда** – это все то, что окружает данную организацию: поставщики и покупатели, конкуренты, культура, политическая ситуация и др. Она активно влияет на любое предприятие, поставляя ему кадры, орудия труда, сырье, материалы или товары, энергоносители и т. д. В свою очередь, и организация влияет на окружающую среду, когда производит и реализует товары и услуги. Например, предприятия торговли оказывают непосредственное влияние на формирование и удовлетворение потребностей и спроса покупателей, воспитывают вкус и культуру потребления. В то же время ассортимент реализуемых ими товаров зависит от уровня развития отраслей пищевой и легкой промышленности, состояния экспорта, импорта и т. д.

**Внутреннюю среду организации** составляют цели, задачи, технологии, структура управления и люди.

*Цель* – это желаемое состояние организации.

*Задача* – предписанная работа (или серия работ), которая должна быть выполнена установленным способом в заранее определенный срок.

*Технология* – средства, при помощи которых предмет труда трансформируется в готовую продукцию.

*Структура управления* – логическое соотношение функциональных зон и уровней управления, используемых для достижения поставленных целей.

*Люди* – главная производительная сила организации. В зависимости от роли в процессе управления их подразделяют на администрацию (занятые в аппарате управления) и персонал.

## **2.2. Закономерности функционирования социальных систем управления**

Социальные системы управления рассматривают на разных уровнях управления: макроуровне (национальная экономика в целом), региональном уровне (например, хозяйство субъекта Российской Федерации), микроуровне (организация, предприятие). При этом существует ряд **общих законов** функционирования социальных систем управления, которые отражают объективно существующие, систематически повторяющиеся, существенные взаимосвязи между различными элементами и явлениями в процессе управления.

К важнейшим законам функционирования социальных систем управления можно отнести: закон синергии, закон информированности и упорядоченности, закон развития, закон композиции.

*Закон синергии* выражается в приросте энергии организации, превышающем силу индивидуальных усилий ее членов. Этот феномен определил переход человечества к организационным формам трудовой и общественной деятельности. Синергия выделяет организацию из ряда других систем материального мира, так как для всех естественных систем характерен закон сохранения и превращения энергии, в соответствии с которым в любой замкнутой системе при всех ее изменениях количество энергии остается постоянным. Однако в соответствии с законом синергии в социальных системах управления возможно изменение внутренней энергии как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения. Наиболее важной особенностью действия закона синергии в рамках социальной системы управления является возможность управления приростом энергии. Так, на предприятии это выражается в целенаправленном управлении производством, а на макроуровне – в целенаправленном регулировании социально-экономического развития страны.

*Закон информированности и упорядоченности* состоит в том, что любая социальная система управления может существовать только при условии информационного обеспечения. При этом информация внутри системы должна быть структурирована и упорядочена в виде прямых и обратных связей, так как управление возможно только при наличии коммуникаций. В

современном обществе уровень развития государства определяется не только экономическими и природными ресурсами, но и состоянием информационного обеспечения (или информационной среды). Информационная среда включает в себя совокупность всех знаний, которыми владеют граждане данной страны. Часть этих знаний воплощена в материальных ценностях и средствах производства. В то же время значительная часть информационной среды существует в виде норм общей и политической культуры, морали и т. п.

*Закон развития* заключается в том, что социальная система управления способна к развитию, т. е. организация изменяется во времени. Она «рождается», развивается и «умирает». Другими словами, организация имеет свое прошлое, настоящее и будущее. При этом ее развитие должно осуществляться целенаправленно. Цель – это идеальный мысленный результат деятельности. Цель управления рассматривается как желаемое состояние системы управления. Правильное определение целей является залогом успешного развития организации. После определения цели осуществляется выбор стратегии развития, а затем реализация избранной стратегии.

К числу важнейших законов функционирования организации относится и *закон композиции*, который отражает стремление организации к объединению. Этот закон особенно актуален для предприятий в условиях экономической нестабильности и резких колебаний рыночной конъюнктуры, экономического давления со стороны конкурентов и криминальных структур. В этих условиях объединение родственных предприятий обеспечивает их более эффективное продвижение к общей цели. Для всех участников объединения должна существовать единая цель, в рамках которой они разрабатывают стратегию совместных действий и следуют ей.

Законы функционирования социальных систем управления реализуются через действия людей и имеют характер закономерностей.

К **общим закономерностям** управления относятся: закономерность соответствия социального содержания управления формам собственности на средства производства; закономерность преимущественной эффективности сознательного планомерного управления; закономерность соотносительности управляющей и управляемой систем, субъекта и объекта управления; закономерность усиления процессов разделения и кооперации труда в управлении.

*Закономерность соответствия социального содержания управления формам собственности на средства производства* предполагает создание систем управления, адекватных формам собственности на средства производства. Так, приватизация предприятий промышленности и торговли обусловила многообразие организационно-правовых форм этих предприятий и ослабила централизованное руководство их деятельностью.

*Преимущественная эффективность сознательного планомерного управления* тоже закономерна, так как система управления с плановой регуляцией протекающих в ней процессов и потенциально, и фактически эффективнее систем управления со стихийной регуляцией этих процессов. Подтверждением тому служит широкое применение программно-целевого, системного подходов и анализа на всех уровнях управления в современном обществе.

*Закономерность соотносительности управляющей и управляемой систем, субъекта и объекта управления* означает соответствие сферы управления требованиям объекта управления. Так, качественные сдвиги в развитии экономики, наметившиеся в 1970-е гг., потребовали определенной трансформации всего аппарата управления в Китае, что получило свое отражение в комплексе реформ, осуществление которых началось с 1975 г. В результате китайская экономика и управление ею стали более восприимчивы к требованиям научно-технического прогресса, обрели тенденцию устойчивого поступательного развития, без кризисов и потрясений был осуществлен переход к регулируемым рыночным отношениям.

*Закономерность усиления процессов разделения и кооперации труда в управлении* отражает, с одной стороны, дальнейшее горизонтальное и вертикальное разделение труда в управлении, что связано с развитием отраслей (в том числе и торговли), увеличением масштабов управляемых систем, появлением новых функций и видов деятельности. С другой стороны, разделение труда обуславливает его координацию, т. е. согласованность действий субъектов управления, что выражается в кооперации управленческого труда.

Если общие закономерности присущи управлению в целом, то **частные закономерности** характерны для отдельных сторон и систем управления. К ним относятся закономерности изменения функций управления, оптимизации числа ступеней управления, концентрации функций управления и распространенности контроля.

*Закономерность изменения функций управления* означает возрастание одних функций и убывание других на различных иерархических уровнях управления. Так, если на уровне торгового дома решаются стратегические задачи, охватывающие инвестиционную политику фирмы, распределение прибыли и т. п., то на уровне каждого входящего в торговый дом магазина решаются преимущественно тактические вопросы, связанные с реализацией товаров населению.

*Закономерность оптимизации числа ступеней управления* предполагает устранение излишних звеньев управления, что повышает его гибкость и оперативность.

*Закономерность концентрации функций управления* состоит в том, что каждая ступень управления стремится к большей концентрации функций, т. е. к расширению и росту численности управленческого персонала. Эту закономерность наглядно иллюстрируют данные о росте численности бюрократического аппарата, который наблюдается во всех странах.

*Закономерность распространенности контроля* отражает зависимость между числом подчиненных и возможностями эффективного руководства их деятельностью и контроля их действий со стороны руководителя. Оптимальным считается наличие 7—10 человек в непосредственном подчинении у одного руководителя.

Закономерности управления (как общие, так и частные) имеют объективный характер и реализуются в процессе управленческой деятельности людей.

В социальных системах управления нередко происходят сбои и нарушения деятельности. Для объяснения этих явлений следует помнить о некоторых психологических закономерностях, к числу которых обычно относят: закономерность неадекватности оценки человека человеком, неадекватности самооценки, искажение информации по мере ее прохождения по иерархической лестнице, закономерность компенсации и др. Однако эти психологические закономерности не следует абсолютизировать, так как они помогают объяснить сбои и нарушения, возникающие в системе управления.

Закономерности функционирования социальных систем управления должны в полной мере учитываться при формировании принципов управления персоналом.

### **2.3. Принципы управления персоналом**

Принципы управления персоналом отражают руководящие правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления людьми. Так же как и закономерности, принципы управления подразделяются на общие и частные.

**Общие принципы** управления характеризуются тем, что имеют универсальный характер и воздействуют на все сферы управления и отрасли народного хозяйства.

К общим принципам управления относятся: целенаправленность, разделение труда, дисциплина, ответственность, компетентность, стимулирование, иерархичность.

*Принцип целенаправленности управления* предполагает четкую постановку и ранжирование целей перед каждым предприятием и его подразделением. При этом выделяются основная цель на базе миссии организации и цели-средства, необходимые для ее достижения. Цели управления должны быть нагруженными, но реальными, достижимыми. Определяться они должны предельно конкретно, что придает работе здравый смысл и мобилизует усилия персонала на ее выполнение.

Принцип целенаправленности предполагает не только установку целей, но и соотнесение их с необходимыми ресурсами. При этом важно не только обеспечить увязку целей с главными ресурсами, необходимыми для их достижения, но и акцентировать внимание на самом слабом звене, которое может помешать достижению целей.

*Принцип разделения труда* применительно к управлению предполагает выделение уровней управления и специализацию отдельных работников на выполнении соответствующих функций. Так, на промышленном предприятии можно выделить следующие уровни управления: мастера, начальника участка, начальника цеха, директора. На каждом из этих уровней решаются свои задачи, что позволяет сделать управленческий труд более эффективным. Например, мастер освобождается от задач, решаемых директором предприятия, и наоборот.



*Дисциплина* подразумевает безусловное выполнение полученных заданий и распоряжений, а также ответственность каждого исполнителя за порученное ему дело. Уровень дисциплины в значительной мере определяет культуру управления. Применительно, например, к торговле роль этого принципа особенно велика, так как специфика отрасли обуславливает повышенные требования не только к уровню исполнительской дисциплины, но и к финансовой дисциплине в коммерческой деятельности и к самодисциплине всего персонала – от менеджера до продавца. Вместе с тем дисциплина должна не стеснять инициативу работников, способствовать творческому отношению к работе. Только при условии наличия дисциплины можно обеспечить четкую и слаженную работу всех подразделений организации и направить их усилия на достижение поставленных целей.

*Принцип ответственности* предусматривает наказание членов организации за невыполнение возложенных на них функций или задач. При этом ответственность должна быть равна полномочиям, а мера наказания – возрастать по мере увеличения полномочий. К сожалению, этот принцип далеко не всегда реализуется в практике управления (особенно на высших иерархических уровнях), что приводит к необдуманным решениям, злоупотреблению властью и некомпетентному управлению, а все это в конечном счете нередко становится причиной ликвидации организаций.

*Принцип компетентности* означает знание менеджером объекта управления или, по крайней мере, его способность воспринимать компетентную консультацию специалистов при принятии решений. Этот принцип связан с горизонтальным разделением труда по функциям.

Возрастание популярности торговой деятельности в современных условиях и увеличение числа лиц, не имеющих специальной подготовки, но фактически занятых в торговле, а также учащающиеся случаи реализации населению недоброкачественных товаров выдвигают на первый план проблему лицензирования торговой деятельности и осуществления специального обучения лиц, получающих лицензии, для обеспечения необходимой компетенции.

*Принцип стимулирования* предполагает мотивацию трудовой деятельности на основе использования материальных и моральных стимулов. Материальное стимулирование базируется на личной экономической заинтересованности работников в результатах труда, моральное – на психологическом воздействии на работников. В качестве побудительных мотивов здесь могут выступать различные духовные потребности работников: потребности в принадлежности, причастности, успехе и т. п.

Стимулирование неправильно сводить только к оплате труда, как это часто происходит на практике. Оно включает в себя также использование моральных стимулов и мотиваций и справедливое отношение к персоналу.

*Принцип иерархичности* предусматривает вертикальное разделение управленческого труда, т. е. выделение уровней управления и подчинение низших уровней управления высшим. Этот принцип учитывается при формировании организационных структур управления, построении аппарата управления, расстановке кадров.

Все принципы управления тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Например, невозможно добиться четкого функционирования системы управления, игнорируя остальные принципы управления, так же как нельзя обеспечить целенаправленную деятельность организации без планомерности, компетентности, дисциплины и иерархичности.

К числу частных принципов управления персоналом относят:

- полное доверие к сотрудникам фирмы;
- уделение главного внимания в управлении людям и их инициативе;
- определение результатов работы организации сплоченностью коллектива;
- максимальное делегирование полномочий исполнителям;
- систематическое совершенствование системы стимулирования и мотивации труда и т. п.

#### **2.4. Методы управления персоналом**

**Методы управления персоналом** – это конкретные приемы и способы воздействия администрации на персонал для достижения определенных целей. Они многообразны, но их воздействие на персонал предприятия в целом и на каждого отдельного работника опосредовано мотивацией.

В поведении людей важную роль играют потребности и интересы. Осознанные потребности побуждают к действию. Совокупность потребностей, на удовлетворение которых направлена деятельность людей, определяет мотивационную направленность методов

управления: экономических, организационно-распорядительных (административных) и правовых, социально-психологических.

**Экономические методы управления.** Одним из основных экономических методов, применяемых на уровне предприятия (организации), является внутрифирменное планирование.

**Планирование** предусматривает заблаговременное принятие решений. Оно устанавливает связь между существующим положением дел и тем, которое необходимо достичь, а также дает возможность реализовать предоставляющиеся возможности и свести к минимуму будущий риск.

Место планирования среди других методов управления обуславливается, во-первых, тем, что результаты планирования непосредственно определяют содержание остальных функций управления, а во-вторых, тем, что именно на этом этапе формируются цели предприятия и устанавливаются средства достижения этих целей.

Таким образом, целью планирования является упрощение достижения целей предприятия путем:

- устранения отрицательного эффекта неопределенности внешней и внутренней среды предприятия;
- сосредоточения внимания руководителей на главных задачах организации;
- эффективного функционирования предприятия за счет оптимального распределения ресурсов;
- облегчения организационной, мотивационной и контролирующей деятельности руководства предприятия.

Для достижения различных целей разрабатывают планы и в зависимости от того, каким целям они служат, выделяют их следующие виды: стратегические, текущие и проектные.

Планирование осуществляется посредством *системы планов*, включающей в себя долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные планы.

*Долгосрочные планы* составляются на 5–10, 10–12 лет, они имеют стратегический характер и отражают глобальные цели и основные этапы их достижения. В этих планах точно не указывают, каким образом организация будет достигать своих целей, а только определяют общую политику и генеральное направление деятельности организации, устанавливают приоритеты и распределяют имеющиеся ресурсы. Они должны учитывать состояние и перспективы развития внешней среды, а также собственные преимущества и недостатки, т. е. внутреннюю среду организации.

В стратегических планах решается вопрос о том, чего предприятие хочет добиться в будущем, а в тактических – как добиться поставленных целей. Для увязки стратегии и тактики используют *среднесрочные планы*. Они составляются на 3–5 лет и охватывают все основные аспекты деятельности торговой фирмы (торгово-технологический процесс, маркетинг, финансы, кадры, научно-исследовательские и др.).

*Краткосрочные планы* имеют тактический характер, они разрабатываются на различные календарные сроки до одного года включительно. Показатели планов предельно конкретны.

**Внутрифирменное планирование** – это экономический метод, который является основным инструментом, способствующим оптимизации управленческих решений. В рамках процесса планирования рассматривают следующие направления управленческой деятельности: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и стратегический менеджмент.

*Распределение ресурсов* включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как товарные фонды, управленческие кадры и технологический опыт и т. п.

*Адаптация к внешней среде* охватывает все действия, которые улучшают отношения торговой фирмы с ее окружением. Организациям необходимо адаптироваться как к благоприятным внешним факторам, так и возможным опасностям, выявляя соответствующие ситуации и обеспечивая эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

*Внутренняя координация* представляет собой координацию деятельности торговой фирмы, учитывающую ее сильные и слабые стороны, для достижения эффективной интеграции внутренних операций. Важным элементом внутренней координации является разработка организационных стратегий. Эта деятельность предусматривает развитие систематического мышления менеджеров, а также их способность учиться на прошлом опыте, что позволяет корректировать стратегическое развитие организации. Устойчивый успех

обеспечивает постоянное стремление руководства учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее.

Основной деятельностью предприятий торговли должна быть *концепция стратегического менеджмента* – система взглядов, позволяющая организации добиться своих целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

Важным экономическим методом, используемым на уровне предприятия торговли, является *коммерческий расчет*. Он предусматривает покрытие расходов доходами и получение предприятием прибыли от результатов деятельности.

Для отечественного управления государственными предприятиями был характерен *хозрасчет* – метод хозяйствования, который предполагал, что предприятие не только покрывает свои расходы доходами, но и получает прибыль от результатов своей деятельности. Этот метод предусматривает определенную экономическую обособленность и самостоятельность предприятий, а также их рентабельную работу.

Различали следующие виды хозрасчета: самокупаемость, самофинансирование и полный хозрасчет. В современных российских условиях этот метод хозяйствования становится просто неосуществимым из-за низкой рентабельности или даже убыточности государственных предприятий.

Использование экономических методов управления для индивидуальной мотивации трудовой деятельности работников проявляется при оплате труда. Существуют две основные формы оплаты труда: повременная и сдельная.

*Повременная оплата труда* зависит от отработанного времени и характеризуется фиксированной величиной в виде месячного оклада, размер которого на государственных предприятиях определяется в соответствии с 18-разрядной тарифной системой, а на приватизированных – оговаривается при заключении контракта о найме на работу.

При *сдельной форме оплаты труда* вознаграждение ставится в прямую зависимость от выполненной работы.

Для усиления заинтересованности персонала в результатах работы организации используется *премиальная система*. Размер и порядок выплаты премиального вознаграждения увязывается с результатами работы, выраженными важнейшими экономическими показателями: объемом произведенной продукции, объемом товарооборота, размером полученной прибыли или дохода и т. п.

В акционерных обществах все большее применение получает практика распространения части акций среди работников предприятий, что должно усиливать заинтересованность персонала в результатах работы, так как если предприятие работает рентабельно, то его работники получают дополнительно к заработной плате и премиям часть прибыли в виде дивидендов по имеющимся у них акциям.

**Организационно-распорядительные и правовые методы управления.** Эти методы призваны обеспечить эффективную деятельность торговой фирмы любого уровня на основе научной организации управления. Их подразделяют на методы организационного и распорядительного воздействия.

**К методам организационного воздействия** относятся: регламентирование, организационное нормирование, организационное стимулирование и инструктирование.

*Регламентирование* охватывает законодательные акты, создающие рамочные условия для работы предприятий (законы Российской Федерации, указы, постановления и т. п.), и созданные на их основе документы (устав предприятия, положения о подразделениях и службах и др.). Регламентирование предполагает использование правовых методов управления.

Для *организационного нормирования* используются:

- номенклатурно-квалификационные нормативы (стандарты, тарифно-квалификационные справочники и т. п.);
- технические и чертежные стандарты и нормалы (планировки торговых залов и складов, чертежи торгового оборудования и др.);
- организационно-структурные нормативы (организационные структуры, типовые схемы управления и т. п.);
- оперативно-календарные нормативы, регламентирующие протекание торгово-технологического процесса;
- административно-организационные нормативы (правила внутреннего распорядка, правила найма и т. п.).

*Организационное стимулирование* включает в себя перемещение в должности, предоставление дополнительных полномочий и т. д.

*Инструктирование* предполагает написание и использование методических указаний и инструкций, а также проведение организационного инструктажа – инструктирования специалистов и служащих в системе управления для оказания им помощи в устранении трудностей, возникающих в процессе реализации управленческих решений.

**Методы распорядительного воздействия** – это своевременная выдача распоряжений основным, вспомогательным и обслуживающим подразделениям торговой фирмы. Основными методами такого воздействия являются приказы, распоряжения, указания, разъяснения.

**Социально-психологические методы управления.** Эти методы включают в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разрабатываемых социологией, социальной психологией, психологией личности, психологией труда и другими науками, изучающими человека и межличностные отношения.

Социально-психологические методы управления используются для решения задач кадрового менеджмента: оптимального подбора и расстановки кадров, наиболее рационального формирования персонала, регулирования межличностных отношений в коллективе, повышения эффективности стимулирования деятельности работников и воспитательной работы в коллективе, укрепления дисциплины, рационализации трудовых процессов.

Для практического решения этих задач на крупных предприятиях торговли могут создаваться социально-психологические службы (отделы, группы, бюро, лаборатории), деятельность которых осуществляется по трем основным направлениям:

1) исследование коллективов и отдельных групп, постановка проблемы, проведение наблюдений, опросы и анализ полученных данных;

2) социальное проектирование – разработка рекомендаций в части социального развития коллективов и др.;

3) консультативная деятельность – оказание помощи в маркетинговых исследованиях.

В процессе социальных и психологических исследований нередко применяется обычное (открытое) наблюдение. В некоторых случаях может проводиться также включенное наблюдение, т. е. полное вхождение исследователя в наблюдаемую среду на длительный отрезок времени.

Для проверки гипотез и методик широко применяются эксперименты. Их проводят как в лабораторных, так и в естественных условиях, т. е. в трудовых коллективах.

На уровне предприятия торговли используются опрос, беседа и интервью.

*Опрос* — это метод получения информации (в письменной или устной форме) на основе четко сформулированных вопросов, на которые следует дать однозначные ответы.

*Беседа* – это метод получения информации со слов собеседника. Это дешевый метод, но он имеет недостатки: во-первых, информация может быть неточной (если собеседник не искренен) и, во-вторых, возможна субъективная оценка собеседника.

*Интервью* — это тоже метод получения информации со слов опрашиваемых. В отличие от обычной беседы в процессе интервью все

вопросы и ответы должны фиксироваться. Этот социально-психологический метод, так же как опрос и беседу, торговые фирмы используют при работе с покупателями для выяснения их вкусов, запросов и предпочтений.

Широкое распространение в настоящее время получили *анкетирование* и *тестирование*. Тест и анкета, являясь важнейшими инструментами социальной психологии, имеют определенные различия. В тексте анкеты не содержатся готовые ответы на задаваемые вопросы, что позволяет анкетированному произвольно отвечать, а организаторам анкетирования получать широкий нерегламентированный спектр материалов для исследования. Тест в отличие от анкеты включает в себя четко сформулированные ответы на каждый поставленный вопрос. При этом тестируемый имеет возможность выбрать только один из вариантов ответа на каждый вопрос, что облегчает анализ теста, так как позволяет оценить каждый ответ в баллах и предложить каждому тестируемому одну из возможных характеристик в зависимости от суммы баллов. Анкетирование и тестирование работников предприятия торговли позволяют выявить их индивидуальные особенности, склонности, черты характера, что способствует использованию

каждого работника на той работе, где он может принести максимальную пользу предприятию и получить удовлетворение от своей деятельности.

Применение социально-психологических методов в кадровом менеджменте наиболее эффективно в сочетании с экономическими и организационно-распорядительными методами управления.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что представляет собой социальная система управления?
2. Чем закономерности функционирования социальных систем управления отличаются от законов естественных наук?
3. Каковы основные закономерности функционирования социальных систем управления?
4. В чем состоит суть закономерности синергии?
5. Каковы принципы управления персоналом?
6. Что представляют собой методы управления персоналом?
7. Какие экономические методы используются в управлении персоналом?
8. Какие организационно-распорядительные методы используются в управлении персоналом?
9. Какие социально-психологические методы используются в управлении персоналом?

### **Глава 3. Система государственных органов управления трудовыми ресурсами**

#### **3.1. Трудовые ресурсы и их качество**

Трудовые ресурсы являются главной производительной силой общества. К ним относится трудоспособное население, которое обладает физическими и интеллектуальными способностями, необходимыми для производства материальных благ или работы в непромышленной сфере. Прежде всего это население трудоспособного возраста: мужчины в возрасте от 16 до 59 лет и женщины от 16 до 54 лет, за исключением неработающих инвалидов I и II групп, а также неработающих лиц трудоспособного возраста, получающих льготные пенсии. Кроме того, в состав трудовых ресурсов включаются лица старшего возраста и лица моложе 16 лет, фактически занятые в народном хозяйстве.

Трудовые ресурсы Российской Федерации составляют в настоящее время более 72 млн человек, или около 50 % общей численности населения.

Качество трудовых ресурсов характеризуется следующими показателями: общая, профессиональная трудоспособность и трудовой потенциал работников.

*Общая трудоспособность* предполагает наличие у работников физических, психических, возрастных и других качеств, определяющих их способность к труду, не требующему специальной подготовки.

*Профессиональная трудоспособность* – это подготовленность к квалифицированному труду определенной профессии. Она формируется в результате специального обучения и подготовки. В настоящее время из-за необдуманных преобразований и спада производства в 1990-х гг. в наиболее перспективных отраслях российской экономики осталась не востребованной обществом профессиональная трудоспособность многих категорий высококвалифицированных работников отечественного машиностроительного и оборонного комплексов.

Одной из главных качественных характеристик трудовых ресурсов является *трудовой потенциал*. Это понятие включает в себя совокупность различных качеств, определяющих трудоспособность:

- физические и психические возможности работников;
- объем и уровень общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, характеризующих способность к труду конкретной квалификации;
- уровень сознания и ответственности, интересов и потребностей работников.

Трудовой потенциал можно рассматривать на трех уровнях: всего общества, организации и личности.

Трудовые ресурсы охватывают трудоспособное население, как занятое, так и не занятое в общественном производстве. Степень использования трудового потенциала общества и уровень этого потенциала в значительной мере определяются ситуацией на рынке труда.

#### **3.2. Характеристика современного рынка труда**

Обязательным атрибутом современной экономики наряду с рынками товаров и капиталов является рынок труда. На этом рынке происходит продажа наемными работниками своей рабочей силы работодателям. Для существования полноценного и конкурентоспособного рынка труда необходимо соблюдение определенных условий:

- наличие множества независимых субъектов, представляющих сторону спроса и сторону предложения на рынке труда;
- свобода выбора (для субъектов рынка труда);
- высокая степень мобильности субъектов рынка труда;
- конкурентная среда в экономике.

Рынок труда ( $P_T$ ) можно представить как рынок рабочей силы ( $P_C$ ) и рынок рабочих мест ( $P_M$ ):

$$P_T = P_C + P_M.$$

В этом соотношении рынок рабочей силы всегда больше, чем рынок рабочих мест, т. е. существует безработица. Следовательно, стороны, представляющие спрос и предложение на рынке труда, имеют неравнозначные позиции. Сторона, предлагающая рабочие места, обладает преимуществами и учитывает дефицит рабочих мест при покупке рабочей силы. Кроме того, работодателям всегда легче договориться между собой об условиях покупки рабочей силы, чем безработным об условиях ее продажи. Существует даже понятие «естественная норма безработицы», которая определяется в развитых странах на уровне 5—10 %.

Уровень безработицы может быть исчислен по следующей формуле:

$$УБ = БР : (З + БР) \cdot 100 \%,$$

где БР – не занятые трудовой деятельностью граждане (безработные), зарегистрированные в службе занятости в качестве ищущих работу; З – занятые в народном хозяйстве; З + БР – численность экономически активного населения.

Таким образом, в одном контексте с понятием «рынок труда» следует рассматривать такие понятия, как «занятость» и «безработица».

### 3.3. Занятость и безработица

Понятие «использование рабочей силы» имеет широкий смысл и включает в себя наряду с занятостью распределение трудоспособного населения между отраслями и сферами хозяйства на территории страны, а также эффективное использование рабочей силы непосредственно на производстве.

Категория «занятость» выражает лишь одну из сторон производственных отношений по поводу включения работника в конкретную организацию на определенном рабочем месте.

В соответствии с Законом РФ от 19 апреля 1991 г. № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» (в ред. Федерального закона от 20 апреля 1996 г. № 36-ФЗ), **занятость** – это деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая, как правило, им заработок (трудовой доход).

С позиций законодательства Российской Федерации занятым населением считаются трудоспособные граждане, которые:

- работают по найму;
- имеют оплачиваемую работу, но временно отсутствуют в связи с болезнью или отпуском;
- самостоятельно обеспечивают себя работой (предпринимательство, фермерство и пр.);
- проходят военную службу;
- обучаются на очных отделениях учебных заведений.

Кроме того, к занятым относятся лица, выполняющие работы по договорам, избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность.

В настоящее время в кадровом менеджменте различают следующие виды безработицы: фрикционная, институциональная и вынужденная.

**Фрикционная безработица** определяется людьми, которые, покинув прежнее место работы, находятся в процессе перехода на новое место работы. Она характеризуется незначительной продолжительностью во времени.

**Институциональная безработица** может рассматриваться как добровольное увеличение срока поиска работы. Этот вид безработицы порождается институтом социальной защиты безработных (в нашей стране этот институт не развит) и несовершенством налоговой системы (чем выше ставки подоходного налога и ниже доходы работников, тем меньше разница между трудовым доходом и социальными пособиями, тем меньше у безработного желание трудиться).

**Вынужденная безработица** в свою очередь подразделяется на технологическую, структурную, экономическую, сезонную и маргинальную.

*Технологическая безработица* обусловлена переходом к новым технологиям и новым поколениям техники, что требует более высокого уровня квалификации или перепрофилирования. Например, в полиграфии применение компьютерной верстки резко изменило труд верстальщика.

*Структурная безработица* связана с масштабными структурными перестройками экономики, закрытием устаревших предприятий и т. п. К этому же типу можно отнести и конверсионную безработицу, возникающую при сокращении занятых в военных отраслях промышленности и армии.

*Экономическая безработица* вызвана конъюнктурой рынка в конкурентной борьбе.

*Сезонная безработица* характерна для отраслей, зависящих от природно-климатических условий. Она особенно развита в отраслях сельского хозяйства, курортном хозяйстве и т. п.

*Маргинальная безработица* – это безработица слабо защищенных слоев населения, обычно молодежи и женщин, ищущих работу после перерыва в работе в связи с уходом за малолетними детьми.

Среди безработных можно выделить молодежь, людей, потерявших работу или желающих найти другую работу (или стремящихся к служебному росту).

Молодые люди (к молодежи относятся люди в возрасте от 16 до 29 лет) обычно осуществляют поиск работы через родственников и друзей, через службу занятости, агентства по найму. Многие самостоятельно ведут активный поиск работы. При этом важно суметь представить себя работодателю, оценить свои возможности и способности и правильно составить резюме.

При подборе кадров на вакантные места многие предприятия рассматривают резюме претендентов – краткую справку-анкету, представленную в определенной форме. Обычно резюме составляют по следующей схеме:

- 1) фамилия, имя и отчество соискателя;
- 2) работа, которую хотелось бы получить;
- 3) опыт работы;
- 4) трудовая деятельность (этот пункт заполняется в обратном порядке, т. е. сначала указывается последнее место работы, а в конце – первое);
- 5) образование (все учебные заведения, в которых продолжалось обучение после окончания школы);
- 6) личные данные (возраст, семейное положение и т. п.);
- 7) дополнительные сведения о себе (знание иностранных языков, умение работать на компьютере и др.);
- 8) рекомендации.

Представленные резюме внимательно рассматриваются, и наиболее перспективные претенденты на замещение вакантных должностей приглашаются для беседы.

Уровень безработицы в Российской Федерации в настоящее время, по данным официальной статистики, стабилизировался и составляет 10–12 %. При этом имеются регионы, где этот показатель выше или ниже, чем по стране в целом. Например, к наиболее благополучным регионам в части обеспечения занятости относятся такие субъекты Российской Федерации, как Москва и Санкт-Петербург, а к регионам с высоким уровнем безработицы – Кабардино-Балкария, Чечня, Дагестан и др.

#### **3.4. Основные prerogatives органов законодательной, исполнительной и судебной власти в управлении трудовыми ресурсами**

Государственная система управления трудовыми ресурсами охватывает органы законодательной, исполнительной и судебной власти.

Основными задачами государственной системы органов управления трудовыми ресурсами являются: принятие законов, регулирующих социально-трудовые отношения; обеспечение контроля за выполнением этих законов, а также выработка и реализация государственной политики в области социально-трудовых отношений.

Действующее законодательство в области социально-трудовых отношений находится в компетенции Совета Федерации и Государственной Думы. В их состав входят комиссии и комитеты, регулирующие социально-трудовые отношения.

Федеральные законы в области трудового законодательства принимаются Государственной Думой. Совет Федерации не наделен правом принимать законы, но правомочен одобрять или отклонять законы, принятые Государственной Думой. В частности,

новый Трудовой кодекс Российской Федерации, составляющий основу трудового законодательства, принятый Государственной Думой, был одобрен Советом Федерации.

Исполнительную власть олицетворяет Правительство РФ. Органы исполнительной власти осуществляют исполнение законов. На них возлагается также исполнительно-распорядительная функция.

В 2004 г. была проведена реформа федеральных органов исполнительной власти, в ходе которой сократилось число министерств и возросла роль федеральных служб и агентств.

В результате этой реформы повысилась, в частности, роль Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации как органа исполнительной власти, управляющего трудовыми ресурсами. В ведении этого министерства оказалась **Федеральная служба по труду и занятости**. Эта служба является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции контроля и надзора в установленной сфере деятельности, а также специальные функции в определенной сфере деятельности. Например, контроль и надзор за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права и законодательства о занятости населения, также функции по оказанию государственных услуг в сфере содействия занятости населения и защиты от безработицы.

К основным задачам этой службы относятся:

- выработка политики в трудовой сфере и координация всей работы в трудовой сфере страны;

- разработка основных направлений трудовой политики Правительства РФ;
- подготовка рекомендаций по регулированию оплаты труда;
- формирование правовой и нормативной базы регулирования трудовых отношений;
- регулирование рынка труда и занятости населения.

Важнейшими функциями Федеральной службы по труду и занятости являются:

- разработка и осуществление государственной политики в области занятости населения и проведение организационных мероприятий по ее реализации;
- разработка государственных программ занятости;
- контроль реализации программ занятости.

Деятельность государственных исполнительных органов в области управления трудовыми ресурсами трудно оценить однозначно. Наряду с позитивными предложениями, которые от них поступают, существует немало проблем, еще не решенных или решенных неудовлетворительно. Например, нельзя признать удовлетворительным существующее ныне соотношение между минимальной заработной платой и прожиточным минимумом, не стимулирует высокопроизводительный труд на государственных предприятиях действующая система оплаты труда и т. д.

Определенную роль в управлении трудовыми ресурсами играет и судебная система Российской Федерации. **Суд** – это особый государственный орган, который специфическими (юридическими) средствами и специальным аппаратом осуществляет защиту прав, свобод и интересов граждан.

Судебную власть представляют Конституционный Суд, Верховный Суд, Высший Арбитражный Суд, федеральные суды, а также Министерство юстиции Российской Федерации.

Суды составляют судебную систему Российской Федерации, которая строится на основе единства, иерархичности и соподчиненности. *Единство* судебной системы состоит в том, что правила судопроизводства едины, право применяется единообразно, а решения судов обязательны для исполнения на всей территории страны. *Иерархичность* судебной системы заключается в наличии нескольких уровней судов определенного вида: федеральных, субъектов Российской Федерации, городских и районных. *Соподчиненность* звеньев судебной системы выражается в том, что вышестоящие суды контролируют правильность применения закона нижестоящими и их решения обязательны для исполнения нижестоящими судами.

Судебная власть призвана осуществлять правосудие, т. е. наказание нарушителей закона, разрешение конфликтов, связанных с нарушением трудового законодательства, и т. п.

Государственные органы в процессе управления трудовыми ресурсами тесно взаимодействуют, что свидетельствует о наличии единой системы государственных органов управления трудовыми ресурсами.

#### **Контрольные вопросы**



1. Что представляют собой трудовые ресурсы как категория кадрового менеджмента?
2. Каковы границы трудоспособного возраста в Российской Федерации?
3. Какие показатели характеризуют качество трудовых ресурсов?
4. Что представляет собой рынок труда?
5. Какие условия необходимы для существования современного полноценного рынка труда?
6. Что означает понятие «занятость»?
7. В чем суть фрикционной безработицы?
8. В чем суть институционной безработицы?
9. Каковы основные виды вынужденной безработицы?
10. Какова роль законодательных органов власти в регулировании социально-трудовых отношений?
11. Каковы основные задачи и функции службы занятости?
12. Какую роль в управлении трудовыми ресурсами играют органы судебной власти?

#### **Глава 4. Кадровый потенциал предприятия (организации)**

##### **4.1. Кадровый потенциал и методы его анализа**

**Кадровый потенциал предприятия (организации)** – это возможности персонала и администрации, которые могут быть использованы для достижения целей предприятия (организации).

Современный менеджмент рассматривает улучшение использования кадрового потенциала организации как главный резерв повышения эффективности ее функционирования. В связи с этим первостепенной задачей кадрового менеджмента становится анализ кадрового потенциала и изучение возможностей трудового коллектива. Трудовой коллектив представляет собой сложную социальную систему, где отдельные личности и группы людей взаимодействуют на принципах, далеких от формально предписанных. При этом они обычно отзывчивы на благоприятный психологический климат и заботу администрации и трудятся производительнее даже при неизменной заработной плате. В то же время повышение заработной платы не всегда ведет к росту производительности труда.

Улучшение использования кадрового потенциала связано с управлением формальными и неформальными группами, решением проблем власти и лидерства, внедрением инноваций, созданием здорового психологического климата. В связи с этим особую актуальность приобретают методы анализа кадрового потенциала организации. При исследовании кадрового потенциала широко используются метод системного анализа (метод декомпозиции и метод последовательной постановки, метод сравнений и метод структуризации целей), а также экспертно-аналитический метод и метод главных компонентов, опытный метод и метод коллективного блокнота.

Одним из важнейших в управлении является системный подход, основанный на системном анализе. Применительно к управлению персоналом этот подход предполагает исследование всей системы управления в целом и изучение составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, основных категорий работников, технических средств, методов управления людьми и т. п. Поэтому применение системного подхода в анализе кадрового потенциала предполагает прежде всего широкое использование *метода декомпозиции*, который позволяет расчленить сложные явления на более простые и тем самым облегчает их изучение. В частности, система управления персоналом может быть разделена на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции, операции – на элементы. После расчленения следует изучение каждой из частей, затем их моделирование и синтез.

С методом декомпозиции тесно связан *метод последовательной подстановки*, позволяющий, в частности, изучить воздействие на функционирование персонала каждого фактора в отдельности, исключая влияние других факторов. В результате факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные из них.

Системный анализ не исключает и *метода сравнений*, который дает возможность, например, анализировать управление персоналом с учетом фактора времени, сопоставляя желаемое состояние этой подсистемы в будущем с нормативным состоянием или с ее состоянием в прошлом периоде. В результате исключается несопоставимость и расширяются возможности для сравнений.

Необходимым условием системного анализа является *метод структуризации целей*, который предусматривает количественное и качественное обоснование целей подсистемы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Этот метод охватывает анализ целей, их ранжирование и развертывание в систему (построение «дерева целей»).

*Экспертно-аналитический метод* применительно к исследованию кадрового потенциала предполагает привлечение высококвалифицированных специалистов (экспертов) в области менеджмента.

С системным анализом тесно связан и *метод главных компонентов*, который позволяет отразить в одном показателе (главном компоненте) свойства многих показателей, характеризующих определенное явление.

*Опытный метод* связан с системой и ситуационным анализом. Этот метод базируется на опыте предшествующего периода данной (или другой аналогичной) системы управления.

*Метод коллективного блокнота* («банк идей») базируется на применении мозгового штурма (мозговой атаки) и позволяет сочетать независимое выдвижение идей с их коллективной оценкой и совместным поиском путей наиболее эффективного использования кадрового потенциала.

Анализ кадрового потенциала организации непосредственно связан с мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, планированием деловой карьеры сотрудников, работой с кадровым резервом, подбором персонала, его переподготовкой и повышением квалификации.

#### **4.2. Трудовой коллектив**

В отечественной литературе кадровый потенциал предприятия принято рассматривать как возможности трудового коллектива. Трудовой коллектив объединяет всех занятых на предприятии (персонал и администрацию).

Для трудового коллектива характерны:

- общность целей, которая в идеале обеспечивает сочетание интересов личности, коллектива и общества;
- взаимопомощь;
- наличие определенной организационной структуры, которая обусловлена размерами и задачами организации;
- дисциплина;
- выполнение определенных социальных функций (производство определенных видов продукции, оказание услуг, обеспечение занятости и др.).

Трудовые коллективы классифицируют по различным признакам.

**По виду деятельности и особенностям конечного продукта** их подразделяют на две большие группы:

1) коллективы производственных отраслей (промышленности, торговли, сельского хозяйства, строительства, общественного питания, грузового транспорта, сбыта, связи и других отраслей, относящихся к сфере материального производства);

2) коллективы непромышленных отраслей, конечным продуктом деятельности которых являются различного рода услуги (здравоохранение, физкультура, социальное обеспечение, образование, культура и искусство, кредитование, жилищно-коммунальное хозяйство, страхование, наука, пассажирский транспорт).

**По формам собственности**, на основе которой они действуют, выделяют:

- коллективы, действующие на основе государственной собственности;
- трудовые организации на базе кооперативной, акционерной собственности;
- коллективы, занятые трудом в частном секторе;
- трудовые коллективы предприятий, совместных с иностранными фирмами;
- трудовые коллективы, использующие имущество профсоюзных и других общественных организаций;
- коллективы, занимающиеся подсобным хозяйством при промышленных и иных несельскохозяйственных предприятиях.

**По продолжительности существования** бывают:

- трудовые коллективы непрерывной деятельности (постоянно действующие);
- временные трудовые коллективы (для решения конкретной задачи).

Можно группировать трудовые коллективы **по специфическим признакам**:

- по численности сотрудников;

- составу работников (возраст, пол, уровень образования, квалификация, национальная принадлежность);
- условиям деятельности (функционирование в нормальных или экстремальных условиях на малоосвоенной территории, с тяжелым климатом и др.);
- степени формализованности (с жесткой организацией – производственные трудовые коллективы, со сравнительно гибкой организацией – учебные заведения, научные учреждения, творческие объединения);
- уровню сплоченности (степени развитости коллективистских отношений);
- интересам (охотничьи, спортивные, туристические).

Эти признаки во многом определяют структуру, содержание и характер деятельности трудового коллектива.

Эффективность деятельности трудового коллектива зависит от его структуры, т. е. внутреннего строения. Под *структурой трудового коллектива* понимают совокупность его элементов и отношения между этими элементами. Таким элементом структуры коллектива является *социальная группа*, т. е. совокупность людей, обладающих каким-либо общим социальным признаком.

Различают пять типов структуры трудового коллектива. В каждом типе структуры реализуется соответствующий ему вид социальных отношений (табл. 4.1).

Таблица 4.1

#### Типы структуры трудовых коллективов

Тип структуры	Основная характеристика
Производственно-функциональная	Вид разделения труда
Общественно-организационная	Принадлежность к профсоюзным, политическим и другим общественным организациям. Участие в управлении
Социально-демографическая	Возраст, пол, семейное положение, образование, стаж работы
Профессионально-квалификационная	Профессии, специальности, квалификации
Социально-психологическая	Межличностные отношения, ценности, установки, мотивы трудовой деятельности, увлечения, интересы, внепроизводственное поведение

Трудовой коллектив выполняет определенные экономические, управленческие и социальные функции.

*Экономические функции* выражаются в осуществлении коммерческих, технологических, производственных и других процессов, в результате которых реализуется миссия организации.

Выполнение *управленческих функций* предполагает выдачу управляющих воздействий субъекта на объект управления.

Реализация *социальных функций* связана с активизацией человеческого фактора. Осуществление этих функций проявляется в постановке и решении задач социального развития коллектива.

Существует три уровня объединения работников в коллектив:

- 1) основной коллектив – предприятие в целом. Это высший уровень объединения;
- 2) вторичный коллектив – промежуточный уровень. Это коллективы цехов, отделов;
- 3) первичный коллектив – нижний уровень. Это бригады, секторы, лаборатории.

#### **4.3. Формальные и неформальные группы и управление ими**

Трудовой коллектив можно представить как совокупность формальных и неформальных групп.

**Группа** – это два лица и более, которые осуществляют совместную деятельность и оказывают взаимное влияние.

Группы, созданные по воле администрации, называются *формальными* и соответствуют подразделениям организации. Лидеры этих групп (руководители подразделений) обычно назначаются администрацией, и члены группы (работники подразделений) тоже принимаются на работу ею. *Неформальная группа* – это группа людей, не связанных должностной иерархией и объединенных на основе дружеских отношений, общности интересов и т. п. В такие группы объединяются люди, испытывающие потребность в принадлежности, взаимопомощи, защищенности, общении.

Каждая группа имеет свою цель. Цели группы, тип и цели личности не всегда ясны и осознаны, кроме того, сходство личных целей – недостаточное условие для того, чтобы дать группе общую цель.

Цели формальных групп определяются администрацией, а неформальных – формируются на основе конвергенции личных целей.

В группе каждая личность играет свою роль. В таблице 4.2 представлены типы и типичные черты людей, которых полезно иметь в группе.

Таблица 4.2

## Распределение ролей в группе

Тип	Типичные черты	Положительные качества	Допустимые недостатки
«Администратор»	Консервативный, обязательный, предсказуемый	Организаторские способности, практический здравый ум, высокая работоспособность, самодисциплина	Недостаточная гибкость, отсутствие реакции на предложенные идеи
«Мыслитель»	Индивидуальный, серьезный, не ортодоксальный	Одаренность, воображение, интеллект	Рассеянность, «витание в облаках», склонность не замечать практические детали
«Исследователь ресурсов»	Экстраверт, восторженный, любознательный, общительный	Умение сходить с людьми и исследовать все новое	Склонность терять интерес к работе, когда проходит увлечение
«Оценивающий»	Рассудительный, хладнокровный, осторожный	Благоразумность, практичность	Недостаток вдохновения или способности стимулировать других
«Душа команды»	Социально ориентированный, чувствительный, мягкий	Умение адекватно реагировать на людей и ситуации, способность поддерживать дух коллективизма	Нерешительность в критические моменты
«Доводящий до конца»	Старательный, организованный, добросовестный	Умение доводить дело до конца, стремление к качественному выполнению работы	Свойство волноваться из-за пустяков, неумение «не вмешиваться в чужие дела»

**Источник:** Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кубанова. М.: ИНФРА-М, 2004.

Формальные и неформальные группы в своем развитии проходят ряд этапов.

На первом этапе происходит формирование группы. Все присматриваются друг к другу, и каждый стремится проявить себя с лучшей стороны. Коллективных действий практически нет. Преобладает индивидуальная работа. Однако на этой стадии уже появляется неформальный лидер.

На втором этапе группа сплочивается. Проявляются сильные и слабые стороны каждого члена группы. Осуществляются коллективные действия. Возникают группировки, и начинается борьба за лидерство.

На третьем этапе группа переживает подъем. Каждый знает свое место и хорошо взаимодействует с остальными. Принимаются четкие решения и быстро исполняются. Преобладают коллективные действия. Все стремятся работать лучше.

Четвертый этап обычно является переломным, так как в этот период возможно развитие группы в одном из альтернативных направлений: либо бюрократизация и стагнация, когда формальные требования становятся важнее реальных дел, либо дальнейшая интеграция усилий, когда возникающие разногласия быстро устраняются, уступая место сотрудничеству.

По мнению Р.К. Дэвиса, идеальная группа должна состоять из 3–9 человек и быть сплоченной. Сплоченность группы – это мера тяготения членов группы друг к другу.

На эффективность деятельности людей в формальных группах оказывают влияние естественно-биологические, социально-экономические, технико-организационные, социально-психологические и рыночные факторы (табл. 4.3).

Таблица 4.3F

**Факторы, влияющие на эффективность совместной деятельности**

Фактор	Содержание фактора
Естественно-биологические	Возраст, состояние здоровья, физические способности работников, географическая среда, сезонность и т.п.
Социально-экономические	Состояние экономики, законы в области труда и заработной платы, квалификация и мотивация труда, уровень жизни, уровень социальной защищенности
Технико-организационные	Техническая вооруженность и механизация труда, сложность труда, условия труда (санитарно-гигиенические, эстетические и др.), объем и качество получаемой информации
Социально-психологические	Отношение к труду, психологический климат
Рыночные	Конкуренция, инфляция, банкротство, безработица, возможность выбора сферы деятельности и приложения труда

В процессе групповой деятельности нередко проявляется *синергетический эффект*, что свидетельствует о реализации закона синергии. Суть этого эффекта в том, что энергия группы превышает сумму индивидуальных усилий членов этой группы. Однако для проявления синергетического эффекта необходима хорошая организация деятельности группы и преодоление негативного воздействия группы на индивида. Поэтому в современном кадровом менеджменте большое внимание уделяется динамике групп.

С одной стороны, групповая деятельность порождает социальную фасилитацию, а с другой – проявляются ее негативные факторы: деиндивидуализация, групповая поляризация, групповой фаворитизм, социальная лень, оглушение мышления и конформизм как результат группового давления.

*Социальная фасилитация* (от англ. *facility* – легкость, благоприятные условия) – это благоприятное воздействие группы на личность. Даже простое присутствие людей может повышать энергичность действий. Так, школьник перед классом может выжать из силомера несколько больше, чем в одиночку; рабочий в бригаде, при хорошей организации труда, делает больше, чем в одиночку. Таким образом, социальная фасилитация может рассматриваться как предпосылка для реализации синергетического эффекта. Отсюда стремление к созданию эффективных рабочих групп в современной организации.

Однако с групповой деятельностью связано и отрицательное влияние группы на человека. Одним из проявлений такого влияния является *деиндивидуализация* – утрата индивидуумом в групповых ситуациях чувства индивидуальности и сдерживаемых норм самоконтроля. При этом чем больше группа, тем сильнее деиндивидуализация.

*Групповая поляризация* – это вызванное влиянием группы усиление первоначального мнения индивида, склонного принимать рискованные решения. Групповое обсуждение не усредняет мнение людей, а напротив – смещает их к одному из возможных полюсов. Так, если группа изначально настроена вложить деньги в рискованное мероприятие, то после дискуссии по данному вопросу это стремление только усилится.

*Групповой фаворитизм* проявляется в предпочтении своей группы и ее членов только по факту принадлежности к ней.

*Социальная леность* проявляется в тенденции уменьшать свои усилия, если они объединяются для достижения общей цели.

*Оглупление мышления* – это тенденция к единообразию мнений в группе, которая часто мешает ей реально оценить противоположную точку зрения.

С оглуплением мышления связан *конформизм*, который можно рассматривать как результат группового давления. Суть его состоит в том, что человек изменяет свое поведение или убеждения в результате реального или воображаемого воздействия группы.

Таким образом, на поведение личности в группе и эффективность групповой деятельности существенное влияние оказывают групповые нормы поведения.

Групповые нормы поведения могут поощрять усердие работников в достижении целей организации. Это положительные нормы. Но могут быть и нормы отрицательного поведения, которые поощряют неконструктивную критику, нарушения трудовой дисциплины и т. п. Их надо искоренять.

*Групповое единомыслие* – это подавление отдельной личностью своих действительных взглядов, чтобы не нарушать единомыслия, гармонии группы. Это опасно, так как снижает эффективность работы и мешает высказывать новые мнения и принимать альтернативные решения, которые могут быть весьма эффективными.

Чтобы преодолеть единомыслие, особенно при обсуждении какой-либо проблемы, полезно:

- внушить членам группы, что они могут свободно сообщить любую информацию;
- назначить одного из членов группы на роль «адвоката дьявола», т. е. человека, защищающего заведомо неправое дело;
- суметь выслушать разные точки зрения и критику столь же спокойно, как и конструктивные мысли;
- отделить усилия по генерированию идей от их оценки;
- если в группе присутствуют подчиненные, выслушать сначала их идеи.

Как правило, неформальные группы складываются внутри формальных групп. Импульсом к их образованию служат совместно разделяемые ценности, нормы поведения, а также целевые установки работников. При этом формальные и неформальные группы тесно взаимосвязаны.

К неформальным группам можно относиться по-разному, в зависимости от установок, доминирующих в этих группах. Так, неформальные группы с негативными установками мешают работе организации, препятствуют достижению ее целей, разлагающе действуют на персонал. Социальная психология предлагает определенную тактику, направленную против действий подобных групп. В частности, полезно предпринять следующее: показать группе бесперспективность ее деятельности и недостижимость ее целей, посеять недоверие между членами группы, и прежде всего недоверие к ее лидеру, поощрить перебежчиков (лучше всего превратить лидера в перебежчика), ассоциировать принадлежность к группе с отрицательными качествами (некомпетентностью, неполноценностью и т. п.).

Позитивные неформальные группы помогают организации в достижении ее целей. Деятельность таких групп должна поддерживаться администрацией. Менеджерам необходимо помогать таким группам ощутить дух единства, укреплять доверие членов группы друг к другу и к лидеру, культивировать чувство престижности в принадлежности к группе, а также поддерживать веру в достижимость стоящих перед группой целей.

Японский менеджмент предпринял удачную попытку совмещения формальных и неформальных групп и добился значительных успехов, культивируя в организациях отношения взаимопомощи, общности интересов, доброжелательности по принципу: «моя фирма – моя община – моя семья». В результате японец часто воспринимает фирму, в которой он работает, не только как формальную организацию, но и как неформальную группу, общину, в которую входят его друзья. Такая обстановка располагает к творческому подходу к работе, что нашло свое выражение в создании кружков качества на крупных японских фирмах.

Начало создания таких кружков относят к 1949 г. Однако на постоянную основу они были переведены только в 1962 г. Союзом японских ученых и инженеров. В настоящее время в Японии зарегистрировано более 100 тыс. таких кружков.

Концепция контроля качества не нова, но японцы выдвинули концепцию полного контроля качества, более широкую по масштабу и охватывающую всех работников фирм – от рабочего до директора.

Основные идеалы кружков качества сводятся к следующему:

- 1) достижение совершенства в работе – естественная потребность каждого человека;
- 2) люди, выполняющие работу, – настоящие специалисты;
- 3) рабочие нацелены умом и воображением. Они досконально знают свою работу, стремятся к успеху и не боятся трудностей;
- 4) кружок качества, с одной стороны, – познавательный и образовательный процесс, а с другой, – процесс, затрагивающий повседневную работу и содействующий участию рабочих в ее улучшении, что создает основу для взаимного сотрудничества менеджера и рабочих.

Членство в кружках качества добровольное, что позволяет отнести их к числу неформальных организаций. Эти кружки ранжированы в зависимости от образовательного и культурного уровня работников. Различают кружки качества, которые объединяют рабочих, мастеров и техников, инженеров и менеджеров. В Японии кружки качества за год делают более 1 млн предложений, из которых 80 % внедряются. В результате японская продукция завоевала рынки многих стран мира, а фирмы США и Западной Европы далеко не всегда могут выдержать конкуренцию с японскими товарами.

#### **4.4. Власть. Баланс власти. Формы власти**

Эффективность управления во многом зависит от руководителя организации.

Руководитель, встав во главе организации (или подразделения), получает власть от администрации. Это *формальная власть* (или власть должности). Наряду с формальной властью существует еще и реальная власть. *Реальная власть* – это власть авторитета.

**Власть** – это возможность влиять на поведение других. Она является необходимым элементом управления.

Однако имеет власть над своими подчиненными не только руководитель, но и подчиненные над руководителем, так как, относясь халатно к работе, они ставят под удар и своего руководителя. Вследствие этого в каждой организации существует определенный *баланс власти*.

Различают пять форм власти:

- 1) основанная на принуждении, – исполнитель верит, что начальник может помешать удовлетворению его насущных потребностей или доставить другие неприятности, т. е. в основе власти – страх;
- 2) основанная на вознаграждении, – подчиненный считает, что руководитель может удовлетворить его потребность, повысить его статус и т. п., т. е. в основе власти – поощрение;
- 3) экспертная – работник надеется, что руководитель обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить его потребность, т. е. в основе власти – эрудиция руководителя;
- 4) эталонная – подчиненный хочет быть похожим на руководителя, подражает ему, с удовольствием выполняет его поручения, т. е. в основе власти харизма руководителя;
- 5) законная – исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказания, а его долг – выполнять их. Исполнять приказания учит традиция. Поэтому законную власть часто называют традиционной. В основе власти – традиция, закон.

Каждая из этих форм власти имеет свои преимущества и недостатки.

*Власть основанная на принуждении* позволяет, как правило, быстро получать желаемый результат деятельности от исполнителей и не требует высокой квалификации от руководителя. Однако эта форма власти сопряжена с большими затратами на управление, так как возникает необходимость в жестком контроле за каждым работником. Кроме того, эта власть часто сковывает инициативу работников, порождает фальсификацию отчетности и нередко приводит к сопротивлению подчиненных действиям руководителя.

*Власть, основанная на вознаграждении*, способствует формированию положительных установок у подчиненных по отношению к личности руководителя, развивает творческий подход и деловую активность у персонала. Однако количество ресурсов для поощрения у руководителя весьма ограничено, подчиненные быстро «привыкают» к вознаграждению и воспринимают его как должное.

*Экспертная власть*, основанная на высокой профессиональной компетентности и личной ответственности менеджера, гарантирует высокую эффективность работы организации. К



сожалению, такая власть создается годами, а рушится после первой серьезной ошибки руководителя. Кроме того, эта власть часто парализует инициативу подчиненных и препятствует принятию более рациональных решений.

*Эталонная власть* позволяет быстро реализовать управленческие решения и обеспечивает, как правило, высокую интенсивность труда персонала. Отрицательными сторонами этой формы власти являются высокая цена отдельных ошибок руководителя, отсутствие преемственности в управлении, а также создание условий для злоупотребления властью и превышения полномочий.

*Законная (традиционная) власть* обеспечивает стабильное и бесконфликтное управление, но она ориентирует на упрощенные показатели качества трудовой деятельности персонала. Эта форма власти не стимулирует у сотрудников творческий подход к работе.

Следует отметить, что в современной организации для того, чтобы иметь настоящий авторитет у подчиненных, создавать свой стиль управления и эффективно осуществлять мотивацию подчиненных, формальной власти не достаточно. Для этого руководитель должен быть лидером.

#### **4.5. Лидерство. Концепции лидерства**

**Лидер** – это индивид, к которому прислушиваются другие люди. Менеджер получает от вышестоящей инстанции полномочия руководить людьми, т. е. становится формальным лидером, который назначен администрацией. Однако, чтобы стать подлинным лидером, способным вести за собой людей, ему необходимо обрести всеобщее признание своих подчиненных, т. е. стать еще и неформальным лидером.

Лидер влияет на людей двояко: личным авторитетом – члены группы признают преимущества лидера перед другими в силу его положения, опыта, мастерства, образования и т. д.; личностными качествами – человечностью, обходительностью, справедливым отношением к людям и т. п.

В реальной жизни все это проявляется как добровольное признание исключительности лидера. Существуют четыре модели восприятия такого лидера окружающими:

1) «один из нас» – предполагается, что образ жизни лидера идентичен образу жизни любого члена социальной группы. Лидер, как и все, радуется, переживает, страдает; жизнь приносит ему и удачу, и неприятности;

2) «лучший из нас» – имеется в виду, что лидер является примером для всей группы и как человек, и как профессионал. Подчиненные стремятся подражать такому лидеру;

3) «воплощение добродетели» – считается, что лидер является носителем норм морали. Он разделяет с группой ее социальные ценности и готов их отстаивать;

4) «оправдание ожиданий» – допускается, что поведение лидера не зависит от меняющейся обстановки, т. е. он всегда должен быть верен своему слову и не допускать отклонения от курса поведения, одобренного группой.

**Лидерство** – это искусство влияния на людей с тем, чтобы они добровольно стремились к достижению тех целей, которые не являются их личными целями, например целей подразделения, предприятия, государства.

Люди следуют за лидером прежде всего потому, что он в состоянии предложить им (хотя далеко не всегда реально дать) средства для удовлетворения их насущных потребностей, указать верный путь к цели.

Власть лидера основывается также:

- на хорошем знании подчиненных;
- умении поставить себя на их место, понять их стремления;
- способности анализировать ситуацию, определять ближайшие и отдаленные перспективы и последствия тех или иных действий;
- понимании психологических особенностей окружающих (партнеров, руководителей, подчиненных) и умелом их использовании в официальных и неофициальных контактах;
- возможности увлекать людей, вселять в них уверенность, вести за собой;
- гибкости, настойчивости, упорстве;
- обширных знаниях, эрудиции и многом другом.

Для того чтобы стать лидером, нужно личное желание занять высокий пост и соответственно готовность брать на себя нелегкие обязанности, ответственность, риск.

Лидер должен быть независимым, готовым в любой момент уйти, так как выражение интересов коллектива вовсе не означает покорность ему. Первые концепции лидерства сводились преимущественно к *теории лидерских качеств*. Странники этой теории исходили

из того, что лидеру необходимо обладать определенным набором качеств, часть которых может быть дана от природы, а часть приобретена в процессе упорной работы над собой. Эта теория была характерна для первой половины XX в. Она получила свое отражение в работах Э. Шпрангера.

Позднее широкое распространение получили *поведенческие теории лидерства*, в которых реализация лидерского потенциала рассматривалась в контексте стиля управления. Так, уже Р. Лайкерт различал «руководителей ориентированных на работу» и «руководителей ориентированных на людей». Эта концепция окончательно сформировалась в работах Д. Мак-Грегора, который дал описание «автократичного» и «демократичного стилей управления».

Автократичное руководство Дуглас Мак-Грегор обозначил как теорию «Х» и характеризовал следующими положениями:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Автократ обычно централизует полномочия и не дает подчиненным свободы в принятии решений. Он плотно руководит работой и оказывает давление на подчиненных. Любит угрожать, но иногда может и поощрять своих подчиненных. Однако всегда сохраняет за собой фактическую власть и право принимать решения.

Демократичный стиль руководителя Д. Мак-Грегор обозначил как теорию «Y». Концепция демократичного руководителя состоит в следующем:

- труд – процесс естественный. Если условия позволяют, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней;
- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы не только физиологическими потребностями, но и потребностями более высокого уровня: социальным взаимодействием, самовыражением. Руководитель стремится создать ситуацию, в которой люди могут проявить себя, и их работа сама явится вознаграждением. Демократичные руководители стараются научить подчиненных вникать в проблемы организации и привлекают их к принятию решений.

Во второй половине XX в. поведенческий подход начинает вытесняться *ситуационным подходом*. Этот подход представлен в работе Ф. Фидлера, который пришел к выводу, что эффективность лидера состоит не в приверженности к какому-то одному стилю руководства, но в способности варьировать свое поведение в зависимости от конкретной ситуации. Он выделил три группы факторов, значимых с точки зрения эффективности работы руководителя и подразделения в целом:

- 1) взаимоотношения руководителя с подчиненными (степень доверительности отношений, взаимного уважения);
- 2) степень структурированности задачи;
- 3) объем должностных полномочий, выражающийся, в частности, в возможности руководителя влиять на работу подчиненных посредством различных механизмов стимулирования – вознаграждения, должностного роста и т. д.

Модель Фидлера допускает два пути повышения эффективности руководящей деятельности: приспособление лидера к ситуации и изменение ситуации, что, в частности, может быть достигнуто посредством наделения руководителя дополнительными полномочиями по стимулированию работников и их продвижению.

Лидер в значительной мере определяет стиль и этику делового общения в организации. Этика делового общения в современной организации предполагает честность, порядочность, верность данному слову, выполнение принятых на себя обязательств, принципиальность и т. п. Это интернациональное понятие, которое характеризуется уровнем общественной культуры и в свою очередь является одним из аспектов культуры менеджмента.

Этика делового общения проявляется в общении руководителя с подчиненными, отношениях между сотрудниками фирмы, отношении организации к ее клиентам. Она в значительной мере определяет имидж фирмы и отношение общества к ней.

#### **4.6. Нововведения и персонал**

В последней трети XX в. система производительных сил, базирующаяся преимущественно на технологическом использовании законов и принципов механического движения, вступила в полосу кризиса, который проявился как кризис естественно-научного характера. Он становится очевидным в сферах традиционных орудий труда, источников энергии, предметов труда.

В сфере *традиционных орудий труда* кризис проявляется в достижении предельных величин производительности, мощности, скорости, быстродействия и т. п. Так, средние скорости токарных станков стабилизировались на уровне 300–700 оборотов шпинделя в минуту, производительность механических ткацких станков составляет в среднем пять погонных метров ткани в час, в химической технологии температура порядка 3–4 тыс. градусов по Цельсию и давление до 300–500 тыс. атмосфер считаются предельными.

В сельском хозяйстве в работе почвообрабатывающих орудий заложен принцип клина, который не позволяет преодолеть скоростной барьер в 7–10 км/ч без снижения качества обработки земли. Низки также скорости уборочной техники. Например, у картофелеуборочных комбайнов они составляют 1–1,6 км/ч. Достигнуты пределы интенсификации рабочих процессов зерноуборочных комбайнов. Оптимизация выполнения технологических операций в полеводстве мобильной техникой возможна лишь в ограниченной мере, поскольку уровень ее развития относительно рабочих скоростей, ширины захвата агрегатов, размеров и массы машин уже близок к предельному.

Кризис *традиционных источников энергии* проявляется в стабилизации их коэффициента полезного действия (КПД). Для тепловых электростанций – основных производителей энергии – он установился на уровне ниже 30 %, КПД атомных электростанций не превышает в среднем 33 %. Предельный КПД не может быть преодолен при сохранении нынешней многостадийной схемы преобразования энергии топлива в электричество: котел – турбина – генератор – трансформатор. Коэффициент полезного действия детерминирован не видом топлива, котла или турбины, а генератором.

Кризис *предметов труда* обнаруживается не только в исчерпании или относительном истощении полезных ископаемых, но и в достижении пределов повышения качества получаемых из них материалов.

В конце XX в. на большинстве эксплуатируемых месторождений мира среднее содержание металлов или других компонентов в рудах заметно снизилось. В XIX в. считалась целесообразной добыча свинцово-цинковой руды, содержащей 8–10 % полезных ископаемых; в начале XX в. – 6–7 %. Перед Второй мировой войной эффективным содержанием свинца и цинка в руде считалось 5–8 %. В настоящее время добывается руда, в которой содержится 1,5–2,7 % этих металлов. Аналогичному пересмотру подвергалась также ценность медной руды<sup>[1]</sup>.

В связи с ростом народонаселения, а также количественным и качественным ростом его потребностей 1970–1980-е гг. стали временем предельных возможностей основных биологических систем, являющихся главными источниками продуктов питания для людей и сырья для промышленности: лесов, пастбищ, пахотных земель и океана.

Однако изложенные проблемы (техники, энергии, ресурсов, продовольствия и т. п.) не следует рассматривать как противоречие «общество – природа». Это несоответствие относится к другому классу: «общество – производительные силы», и суть его состоит в том, что традиционные производительные силы не способны удовлетворить возрастающие потребности людей.

Впервые человечество столкнулось с кризисным состоянием производительных сил в эпоху неолита (3–6 тысячелетий до н. э.). Этот кризис был преодолен в результате неолитической революции, которая ознаменовалась переходом от собирательства, охоты и рыболовства к производству, в результате которого возникли полеводство, скотоводство, ремесла.

Второй глобальный кризис производительных сил возник в конце XVIII – начале XIX в. и был преодолен путем перехода от ручных ремесленных и мануфактурных орудий и средств труда к машинно-фабричному производству, основанному на технологическом использовании законов естествознания, и прежде всего механики.

Третий (нынешний) кризис преодолевается в ходе научно-технической революции путем мобилизации всех материально-вещественных элементов производительных сил на более высоких, чем механическая, формах движения материи, а также путем передачи техническим средствам тех функций управления технологическими процессами, которые прежде выполнялись человеком.

Такой переход требует широкой поддержки нововведений на всех предприятиях и во всех отраслях экономики.

**Нововведение (инновация)** – это новая идея, доведенная до практического применения. Нововведение охватывает широкий круг проблем, создание новых продуктов, методов производства, материалов и т.п. Однако реализация нововведений часто требует государственной системы поддержки. Государственная поддержка может проявляться по-разному. Это и подготовка кадров, и прямое финансирование капиталоемких исследований из бюджета, и предоставление налоговых льгот и государственных гарантий под кредит, и т. п.

Однако поиск новых идей и их реализация на любом предприятии требуют деятельного участия персонала. Поэтому одной из центральных проблем кадрового менеджмента является управление реакцией персонала на инновации.

Главная особенность современного менеджера состоит в том, что он рассматривается как носитель инновационной культуры, как сторонник последовательного совершенствования деятельности фирмы.

Современный менеджер, как правило, осознает, что его авторитет непосредственно зависит от уважения подчиненных, а не от его формального статуса. Такой авторитет завоевывается высоким профессионализмом и стремлением к корпоративному совместному стилю управления. Менеджер должен руководить подчиненными так, чтобы они ощущали свою причастность к внедрению нововведений и полученным результатам.

Однако далеко не всегда персонал предприятия (или организации) с восторгом воспринимает нововведения. Это обусловлено рядом причин. Прежде всего, люди сопротивляются инновациям потому, что боятся, что не смогут приспособиться к новым условиям и потеряют работу. Кроме того, введение инноваций создает определенный дискомфорт, так как нововведения требуют обучения, принятия дополнительных обязательств и т.п. Нередко руководители низшего ранга видят в нововведениях угрозу своему статусу, ощущают неуверенность в будущем, предчувствуют ужесточение контроля со стороны вышестоящего руководства в связи с внедрением инноваций.

Часто причинами негативного отношения работников к нововведениям становятся стереотипы мышления (поведения, работы), нежелание принимать на себя дополнительные обязанности, неуверенность в себе, боязнь излишнего напряжения, лень и т. п.

Подобным настроениям менеджер должен противопоставить атмосферу новаторства на предприятии, для создания которой полезно предпринять следующие действия:

- 1) осуществить диагностику причин блокирования нововведений с помощью анкет и опросов персонала;
- 2) предоставить новаторам дополнительные полномочия и повысить степень их свободы на рабочих местах (разрешить использование необходимых материалов, оборудования и т. п.);
- 3) обеспечить свободное распространение информации в фирме;
- 4) создать условия для интенсивного неформального общения сотрудников организации;
- 5) поощрять экспериментаторство и терпимо относиться к неудачам;
- 6) осуществлять своевременное и гласное вознаграждение новых идей и предложений.

Для преодоления психологических барьеров, связанных с внедрением инноваций, можно использовать различные приемы. Прежде всего целесообразно тщательно организовать информационное обеспечение процесса внедрения новшеств и привлечь работников к участию в осуществлении перемен. Кроме того, нужна постоянная помощь работникам в освоении новшеств.

Чтобы преодолеть сопротивление инновациям со стороны отдельных работников, в кадровом менеджменте обычно используются:

- постоянное обучение персонала;
- материальное стимулирование и предоставление льгот новаторам;
- систематическая оценка трудового вклада каждого работника в полученные организацией результаты;
- оказание помощи в самосовершенствовании каждому работнику.

Для успешного осуществления нововведений руководитель часто использует различные меры морального воздействия на подчиненных. Само применение форм морального воздействия – область весьма специфическая, требующая от менеджера инициативы и творчества. Наиболее типичными формами морального воздействия являются:

- проведение доверительных бесед с подчиненными для разъяснения необходимости, сущности и эффективности конкретных нововведений;
- внимательное отношение менеджера к индивидуальным рационализаторским предложениям и изобретениям, поддержка инициативы и активности работников;
- личная неформальная поддержка новаторов (устное поощрение, моральная поддержка и др.);
- похвала руководителя в адрес рационализаторов и изобретателей в присутствии коллег на совещаниях, конференциях и т. п.;
- раскрытие перед работниками перспектив развития предприятия и их служебного и творческого роста в связи с внедрением инноваций;
- официальное поручение руководителя рационализаторам и изобретателям решить отдельные вопросы, связанные с внедрением инноваций, от своего имени;
- привлечение новаторов к участию в работе на вышестоящем уровне или за пределами предприятия в различных комиссиях, совещаниях, конференциях, связанных с их творческими интересами;
- поручение новатору доложить вышестоящему руководству тот или иной вопрос, связанный с осуществлением его нововведения;
- внесение предложений в вышестоящие органы о поощрении рационализаторов и изобретателей;
- поручение новатору выступить с ответственным докладом или сообщением на конференции или совещании вышестоящего уровня по вопросам, связанным с внедрением нововведений;
- рекомендация для выступления в средствах массовой информации авторов наиболее перспективных нововведений;
- поручение почетных заданий (представительство за рубежом, включение в состав делегации и т. п.) наиболее отличившимся рационализаторам и изобретателям;
- выдвижение новаторов на вышестоящую должность.

Особый интерес с точки зрения управления персоналом вызывают *кадровые нововведения*, которые представляют собой целевую деятельность, направленную на внедрение кадровых новшеств, а именно на повышение уровня развития работников и эффективности функционирования социальной системы управления.

Наиболее распространена классификация кадровых нововведений по трем признакам:

- 1) факторам участия работников в профессионально-образовательном процессе;
- 2) объектам нововведений;
- 3) степени радикальности и масштабности инноваций.

**По степени участия работников в профессионально-образовательном процессе** нововведения классифицируют следующим образом:

- нововведения в профессиональной подготовке кадров в вузах, колледжах, профессионально-технических училищах и других учебных заведениях;
- инновации, связанные с поиском и отбором кадров;
- кадровые нововведения в процессе труда (новые методы работы с кадрами в период освоения новой техники, новое распределение трудовых функций и полномочий в сложившейся кадровой структуре и др.);
- инновации, связанные с переподготовкой и повышением квалификации кадров;
- нововведения в части сокращения персонала и ликвидации лишних рабочих мест.

**По объектам нововведений** различают:

- кадровые нововведения в отношении отдельных работников;
- кадровые инновации в системах научных и научно-образовательных структур;
- кадровые изменения, связанные с обеспечением целевых научно-технических программ и проектов;
- нововведения в работе кадровых служб;
- кадровые нововведения в масштабе отрасли, региона, страны.

**По степени радикальности и масштабности инноваций** выделяют:

- кадровые изменения эволюционного и модифицирующего характера;

- кадровые нововведения радикального характера;
- локальные (частичные) кадровые инновации.

Руководителю необходимо овладеть техникой кадровых нововведений и поощрений. В этом отношении интересен опыт поощрения участников японских кружков качества.

Как уже отмечалось, японский кружок качества решает не только вопросы улучшения качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг. На заседаниях этих кружков рассматриваются различные аспекты совершенствования техники и технологических процессов, повышения уровня техники безопасности, улучшения условий труда и другие вопросы, связанные с кадровыми инновациями. По существу, кружки качества стали в Японии организационной формой совместного поиска решений проблем производства и качества непосредственными исполнителями. Обычно такой кружок объединяет 6–8 (иногда до 20) работников производственного участка или цеха.

Треть японских кружков качества обсуждает проблемы инноваций во внеурочные часы. Чтобы активизировать творческий потенциал этих кружков, администрация японских фирм использует различные методы поощрения и стимулы. В частности, более 40 % всех участников кружков получают доплату за работу в сверхурочные часы, 16 % – надбавки за повышение квалификации, 7 % – бесплатные обеды, 4 % – другие льготы. Однако примерно на 1/3 всех членов кружков материальное вознаграждение не распространяется.

В японских корпорациях часто акцент делается на моральное поощрение новаторов: публичные награждения почетными знаками, дипломами, предоставление лучшим кружкам качества права маркировки продукции своим клеймом и т. п.

В нашей стране тоже был накоплен определенный опыт морального поощрения и материального стимулирования рационализаторов: присвоение звания лучшего (заслуженного) по профессии, премирование за изобретение и т. п. Этот опыт заслуживает изучения и может быть использован для стимулирования инноваций как на государственных, так и на приватизированных предприятиях. Инновационная деятельность накладывает определенный отпечаток на формирование социально-психологического климата в коллективе.

#### **4.7. Социально-психологический климат в коллективе**

Отношения между членами трудового коллектива обусловлены двумя факторами: производственной деятельностью (формальные отношения) и межличностными отношениями (неформальные). Состояние неформальных межличностных отношений в трудовом коллективе называют социально-психологическим климатом (СПК), который определяется прочностью внутренних связей между членами коллектива. Это состояние всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого ее участника, индивида и зависит от общего состояния окружающих его людей. Атмосфера той или иной общности или группы проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть деятельной или созерцательной, жизнерадостной или пессимистичной, будничной или праздничной.

**Социально-психологический климат** – это общий эмоциональный настрой коллектива, в котором соединяются настроения людей, их душевные переживания и волнения. Он является одним из наиболее важных элементов в общей системе условий существования и жизнедеятельности человека и может быть положительным (здоровым и благоприятным) и отрицательным (неблагоприятным).

*Положительный СПК* способствует улучшению экономических показателей деятельности коллектива: росту производительности труда, повышению удовлетворенности трудом членов коллектива, его сплоченности.

Одними из наиболее очевидных проявлений благоприятного СПК, способствующего продуктивности совместной деятельности людей, являются внимание, расположение, симпатия человека к человеку, настроение духовного подъема, жизнерадостности, которые опираются на ясные цели, увлекательные задачи совместной деятельности, а также обстановка взаимной ответственности и требовательности людей друг к другу.

Таким образом, к положительным чертам СПК относятся преобладание и устойчивость атмосферы взаимного внимания, уважительного отношения к человеку, дух товарищества, сочетающиеся с высокой внутренней дисциплиной, принципиальностью и ответственностью, требовательностью к другим и к себе.

Значительное влияние на СПК оказывает профессиональная и психологическая совместимость членов коллектива. Игнорирование или недооценка фактора совместимости при формировании отделов и подразделений коллектива может привести к конфликту и даже распаду коллектива. Совместимость работников проявляется в их способности согласовывать свои действия в различных видах деятельности. Психологическая совместимость – это наиболее благоприятное сочетание свойств у членов группы, которое обеспечивает успех общего дела и личное удовлетворение от работы. Для достижения совместимости необходимо, чтобы люди по одним важным характеристикам были сходны между собой, а по другим – дополняли друг друга.

Положительный СПК является важнейшим условием развития творческой инициативы трудящихся. Хорошие отношения в коллективе могут даже компенсировать малопривлекательный, неинтересный труд. Для повышения производительности труда и удовлетворения людей жизнью руководитель должен заботиться о СПК коллектива.

*Отрицательный СПК* неблагоприятно влияет на результаты деятельности организации и может привести к распаду коллектива.

При изучении СПК важно выявить преобладающие настроения. Ничто так не способно мешать делу, как постоянное отсутствие настроения для работы, что снижает производительность труда сильнее, чем даже отсутствие механизации. Если в коллективе преобладают неприязнь, вражда, непонимание, то в нем идут бесконечные и бесполезные споры, проявляющиеся в стремлении сводить счеты. Чтобы понять причины раздоров, следует выявить наиболее агрессивных людей. На них необходимо сосредоточить воспитательное воздействие.

Для изучения психологического климата в коллективе и его оценки применяют несколько методов. Один из них – *анкетирование*.

Членам коллектива выдают листы анкет в виде таблицы (табл. 4.4).

Таблица 4.4

### Характеристика психологического климата

Позитивная характеристика	+3, +2, +1, 0, -1, -2, -3	Негативная характеристика
Преобладает бодрый жизнерадостный тон настроения		Преобладает подавленное настроение
Доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии		Конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатия
Членам коллектива нравится быть вместе		Члены коллектива не любят совместную работу
Успех и неудачи товарищей вызывают сопереживание		Успехи вызывают зависть, неудачи — злорадство
Члены коллектива с уважением относятся друг к другу		Каждый нетерпим к мнению сослуживца
Один за всех, все за одного		Каждый сам за себя
Чувство гордости за коллектив		Равнодушие друг к другу
Каждый активен и энергичен		Каждый инертен и пассивен
Совместные дела всех увлекают		Коллектив невозможно поднять на совместное дело
В коллективе справедливо относятся друг к другу		Коллектив распадается на привилегированных и отверженных

В этом тесте-анкете надо сначала прочитать каждое утверждение слева, затем – справа и дать оценку по шкале: +3, +2, +1, 0, -1, -2, -3. Эти оценки означают:

+3 – свойство, указанное слева, проявляется всегда;

+2 – свойство, указанное слева, проявляется в большинстве случаев;

+1 – свойство, указанное слева, проявляется нередко;

0 – свойства, указанные справа и слева, проявляются в одинаковой степени (или не проявляются достаточно ясно);

-1 – свойство, указанное справа, проявляется достаточно заметно;

-2 – свойство, указанное справа, проявляется в большинстве случаев;

-3 – свойство, указанное справа, проявляется всегда.

Для обработки результатов необходимо:

1) сложить все положительные баллы;

2) сложить все отрицательные баллы;

3) из большей суммы вычесть меньшую.

Положительные значения конечного показателя соответствуют оценке СПК как благоприятного, а отрицательные – как неблагоприятного.

Если большая часть коллектива даст отрицательные значения этой анкеты, то психологический климат неблагоприятен и наоборот.

Для комплексной оценки психологического климата в коллективе можно использовать «климатический круг» (рис. 4.1).





Рис. 4.1. «Климатический круг»

Трудовой коллектив представляет собой специфическое социально-психологическое образование, характеризующееся межличностными отношениями, которые проявляются в виде групповой активности. Эти межличностные отношения опосредованы целями и задачами, стоящими перед подразделением.

Каждый отдельный человек ориентирован на определенную систему ценностей, т. е. у каждого своя ценностная ориентация.

Совокупность индивидуальных ценностных ориентаций составляет ценностно-ориентационное единство коллектива (ЦОЕ).

Если коллектив обладает ЦОЕ, то профессиональные межличностные отношения членов коллектива упорядочены. Люди, вовлеченные в процесс решения групповых задач, все свои внутренние проблемы ставят на второй план, в ходе активной работы почти не остается времени и места для личных переживаний.

Чтобы успешно управлять межличностными отношениями трудового коллектива, необходимо знать уровень его ЦОЕ.

Определяют этот уровень по методике Д. Вайсмана, согласно которой членам коллектива предъявляется набор качеств личности. Каждый должен выбрать из перечня качеств пять таких, которые считает наиболее ценными для успешной совместной деятельности. При этом в опросник включают качества, учитывающие профессиональную направленность изучаемого коллектива.

Уровень ЦОЕ определяют по следующей формуле:

$$\text{ЦОЕ} = \frac{n - m}{N} 100\%,$$

где  $n$  и  $m$  — максимальное и минимальное предпочтение качеств соответственно;  $N$  — общее число выборов.

Низкий уровень ЦОЕ служит показателем несогласованности мнений и наличия каких-то сбоев в межличностном общении коллектива. Если, несмотря на предпринимаемые усилия по активизации совместной деятельности работников в решении стоящих перед подразделением задач, улучшения в межличностных отношениях не наступает, то можно предполагать, что в коллективе развились негативные тенденции на уровне неформальных групп.

В зависимости от уровня сплоченности различают сплоченные, расчлененные (слабосплоченные) и разобщенные (конфликтные) трудовые коллективы.

Для *сплоченного коллектива* свойственны стабильность его состава, поддержание между членами коллектива дружеских контактов в рабочее и нерабочее время, высокий уровень трудовой дисциплины и общественной активности и как результат этого — высокие производственные показатели. Возникает чувство «мы — группа».

*Расчлененный коллектив* характеризуется наличием нескольких социально-психологических групп, недружелюбно относящихся друг к другу, большим разбросом в показателях дисциплинированности и общественной активности работников.

В *разобщенном коллективе* доминируют функциональные отношения, социально-психологические контакты не развиты, высока текучесть кадров, часты конфликты.

Создание благоприятного психологического климата в коллективе является необходимым условием эффективной совместной деятельности работников.

Эффективная совместная деятельность персонала предполагает сработанность, совместимость и нормальный характер межличностных отношений. Достижение этих условий определяется тремя группами факторов.

Первая группа включает в себя условия деятельности и взаимодействия. К этим факторам обычно относятся специфика и сложность задачи (решаемой группой или персоналом), время совместной деятельности, число работников (составляющих группу или персонал), взаимозависимость работников (при этом различается первичная взаимосвязанность, заданная извне, и вторичная, обусловленная возникшими отношениями), функциональная структура группы (первичная, заданная извне, и вторичная, возникшая в результате взаимодействия), а также степень изолированности и автономности рабочих групп.

Вторая группа факторов определяется степенью подобия партнеров (или их разнородностью) и степенью однородности (разнородности) группы по мотивации. При этом степень подобия партнеров рассматривают в двух аспектах:

- 1) по личностным характеристикам, в том числе ценностным ориентациям;
- 2) мнениям, оценкам, установкам.

Третью группу факторов составляют индивидуальные психологические особенности каждого работника: характер, темперамент, половозрастные особенности, степень выраженности мотивации и ее направленность, внешняя или внутренняя мотивация.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что понимают под кадровым потенциалом предприятия (организации)?
2. Какие методы используются для изучения кадрового потенциала?
3. Каковы основные признаки трудового коллектива?
4. Какие функции выполняет трудовой коллектив?
5. Что представляет собой формальная группа?
6. Как формируются неформальные группы?
7. Каким образом распределяются роли в группах?
8. Что представляет собой групповое единомыслие и в чем его опасность?
9. Как преодолеть групповое единомыслие (или единомыслие группы)?
10. Каковы основные стадии развития группы?
11. Что такое власть, каковы ее основные формы?
12. Что представляет собой баланс власти?
13. Что означает «лидерство»?
14. Каковы основные этапы эволюции концепций лидерства?
15. Какие существуют модели лидеров?
16. Что представляют собой инновации (нововведения)?
17. Как персонал относится к инновациям (нововведениям)?
18. Как преодолеть сопротивление персонала инновациям и создать атмосферу новаторства в коллективе?
19. Что представляет собой социально-психологический климат в коллективе?
20. Как оценить социально-психологический климат в коллективе?

### **Глава 5. Философия и концепция управления персоналом**

#### **5.1. Эволюция концептуальных подходов к управлению персоналом**

Управление людьми имеет многовековую историю. Однако научное управление зародилось на рубеже XIX – XX вв. В развитии теории и практики менеджмента за этот период выделяют три направления:

- 1) товарное (конец XIX – начало XX в.) – акцент на совершенствование производства и наращивание выпуска продукции;
- 2) сбытовое (30—50-е гг. XX в.) – нацеленность на сбыт;
- 3) маркетинговое (50—60-е гг. XX в.) – ориентация на потребителя и стабильное получение прибыли на определенных рынках, которое достигается за счет систематического совершенствования продукта с учетом запросов покупателей.

Существует также классификация направлений кадрового менеджмента на основе способов достижения конечных целей предприятия. По этому признаку различаются концепции школы научного управления, административной школы, школы человеческих отношений в управлении и поведенческой (бихевиористской) школы, а также математической школы.

*Школа научного управления* представлена работами Ф. Тейлора, Ф. и Л. Гилбертов, Г. Эмерсона и Г. Грата. Усилия представителей этой школы были направлены на рационализацию трудовых процессов на основе изучения работы. При этом каждая операция рассматривалась детально, устранялись все лишние движения, присутствовало стремление заставить рабочего работать в режиме машины. Представители школы научного управления впервые стали практиковать хронометраж рабочего времени, фотографию рабочих процессов и рабочего дня. При этом личность рабочего и его переживания их мало интересовали. Концепция управления персоналом этой школы была основана на следующих принципах [45. С. 8–9]:

- индивидуальная ответственность работника за выполнение служебных заданий;
- разделение сфер деятельности;
- приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда;
- использование рациональных приемов и методов труда по критерию минимума времени на их выполнение;
- нормирование труда;
- приоритет экономического стимулирования;
- автократичный стиль управления.

*Административная школа* позволила развить и продолжить концепции школы научного управления. Крупнейшим представителем этой школы был А. Файоль, который в работе «Общее и промышленное управление» (1916) сформулировал основные функции и принципы управления для крупной промышленной корпорации. К основным функциям управления он относил: техническую, коммерческую, финансовую, страховую, учетную и административную, а к важнейшим принципам – разделение труда, власть, дисциплину, единство распорядительства, подчинение частных интересов общему, вознаграждение, иерархию, справедливость. Особое внимание он уделял таким элементам управления, как предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль.

К теоретикам административной школы можно отнести и известного немецкого социолога М. Вебера, который сформулировал концепцию идеально формализованной организации, получившую название «бюрократия». Суть этой концепции выражена в следующих характеристиках:

- 1) при разделении труда власть и ответственность четко определяются для каждого работника;
- 2) все должности распределены в соответствии с иерархией власти;
- 3) все члены организации подобраны в соответствии с их квалификацией;
- 4) должностные лица назначаются, а не избираются;
- 5) административные должностные лица не являются собственниками компании, в которой они служат;
- 6) должностные лица работают за фиксированную заработную плату;
- 7) все члены организации подчиняются единым правилам, которые являются безличными, но определяют дисциплину, контроль и регламентируют их деятельность.

Таким образом, М. Вебер обосновал необходимость специализации, иерархии и правил управления большими организациями и стал одним из первых теоретиков организационного подхода к управлению персоналом.

Теоретики школы научного управления и административной школы работали автономно, без какой-либо общей программы и координации исследований. Однако в их работах много общего, что позволяет объединить их в единую классическую школу управления. Во-первых, они пытались на основе личных наблюдений и собственного опыта создать свои универсальные принципы управления, направленные на рационализацию производства. Во-вторых, они исследовали главным образом разделение труда, ступенчатость и звенность управления, структуру организации и пределы управления. В-третьих, их мало интересовали социальные отношения на производстве и управлении. В-четвертых, они не уделяли должного внимания человеческому фактору.

Крупнейшим теоретиком *школы человеческих отношений* в управлении был профессор Гарвардского университета Э. Мэйо. Он пришел к выводу, что сама работа значит для работника меньше, чем его социальное и психологическое положение на производстве.

Мэйо был убежден, что работник будет работать более производительнее, если удовлетворить его определенные социальные и психологические потребности. Важнейшими элементами его теории стали система взаимных связей и информации, система бесед с рабочими, исследование групповых норм поведения и неформальных групп. Мэйо пришел к выводу, что выработка рабочего определяется не столько его физическими возможностями, сколько групповыми нормами. Он призывал руководителей, при принятии каких-либо управленческих решений ориентироваться прежде всего на людей. Тейлоризм он считал несовместимым с природой человека и его свободой.

Теория человеческих отношений в управлении, разработанная Э. Мэйо, получила свое дальнейшее развитие после Второй мировой войны в концепциях *поведенческой (бихевиористской) школы*. Теоретики этой школы рассматривали улучшение использования человеческих ресурсов как главный резерв повышения экономической эффективности ее функционирования. Исходя из этого, они анализировали стиль управления, лидерство, мотивацию труда как важнейшие инструменты повышения эффективности деятельности современной фирмы. Крупнейшими теоретиками этой школы являются Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг.

После Второй мировой войны форсированными темпами стали развиваться точные науки. На основе их достижений складывались концепции *математической школы*. Сторонники этой школы стремились формализовать процесс управления, описать его с помощью математических моделей, просчитать модели на ЭВМ и выбрать оптимальный вариант развития.

В конце XX в. сформировалась и получила широкое распространение концепция человеческого капитала. Авторами этой концепции были экономисты чикагской школы Т. Шульц и Г. Беккер. Они исходили в своих суждениях из экономического подхода к человеку, основанном на идее рациональных ожиданий. Суть этой идеи состоит в том, что человек принимает решения с максимальной выгодой для себя.

С точки зрения авторов концепции человеческого капитала, сами по себе знания людей еще не являются человеческим капиталом. Они становятся им только после продажи рабочей силы, когда начинают приносить доход. При этом на уровне индивида формой дохода являются заработная плата, авторский гонорар и т. п.

Теория человеческого капитала основана на следующих положениях:

- 1) человеческий капитал проявляется при продаже рабочей силы;
- 2) рост человеческого капитала должен способствовать росту производительности труда и производства;
- 3) целесообразное использование человеческого капитала должно вести к росту доходов работников;
- 4) рост доходов стимулирует вложения в свое здоровье и образование.

## **5.2. Философия фирмы**

**Философия** – это форма общественного сознания, мировоззрение, система идей и взглядов на мир. Под **управлением** принято понимать функцию организационных систем, обеспечивающую сохранение их структуры и эффективное использование ресурсов для достижения поставленных целей.

Следовательно, **философия управления персоналом фирмы** – это система взглядов сотрудников определенной организации, призванная обеспечить сохранение данной организации и эффективное использование ее ресурсов для достижения поставленных целей. Философию управления персоналом можно рассматривать также как совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимодействия персонала, а также в качестве подчиненной целям организации системы ценностей и убеждений, воспринимаемых всеми работниками организации.

Философия управления персоналом организации как совокупность целей и правил поведения сотрудников возникла в крупных японских фирмах, а затем получила широкое распространение в США и странах Западной Европы.

В составе философии управления персоналом обычно выделяются три основных направления:

- 1) общая цель;

- 2) режим деятельности;
- 3) целостная структура.

*Общая цель* организации выражается в ее миссии, которая определяет режим деятельности фирмы, ее статус и политику.

*Режим деятельности* отражается в базовых целях и принципах функционирования фирмы.

*Целостность структуры* обеспечивают основные функции философии управления персоналом, к числу которых можно отнести:

- 1) рассмотрение философии как основы для принятия стратегических и тактических решений;
- 2) применение философии для формирования организационной культуры;
- 3) использование философии для создания имиджа фирмы.

Философские принципы организаций нового типа сводятся к следующему:

выработка крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач (разработка принципиально новых продуктов: видеомэгафон, лазерная звукозаписывающая установка и т. п.);

патернализм – воспитание у работников фирмы чувства сотрудничества и взаимопомощи, создание иллюзии одной семьи (пожизненный наем, неформальное общение руководителей и сотрудников, фирменная одежда);

развитие творческой инициативы персонала (кружки качества, поддержка энтузиастов-новаторов и т. п.).

Философия управления персоналом имеет свои особенности в различных странах.

### **5.3. Организационная культура фирмы**

**Организационная (корпоративная) культура** – это совокупность норм и ценностей, выработанных и разделяемых коллективом в целях внутренней интеграции и адаптации организации (предприятия) к внешним условиям.

Культура организации является сравнительно новым понятием и видом сознательной деятельности. Она выполняет следующие функции:

1) охранная – состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, табу, ограничивающие нормы;

2) интегрирующая – формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц войти в ее состав. Это облегчает решение кадровых проблем;

3) регулирующая – поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов;

4) адаптивная – облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется воспитание сотрудников. Участвуя в совместных мероприятиях, придерживаясь одинаковых способов поведения и т. п., люди легче находят контакты друг с другом;

5) ориентирующая – направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло;

6) мотивационная – создает необходимые стимулы для высокопроизводительного труда;

7) имиджевая – формирует образ фирмы в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее, тем не менее, огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

Все элементы организационной культуры можно подразделить на две крупные группы.

*Первая группа* включает в себя базовые ориентиры и установки – ценности организационной культуры, являющиеся ее ядром, стержневым элементом.

*Ко второй группе* относятся средства (способы) реализации системы ценностей организационной культуры. В рамках этой группы можно выделить следующие элементы:

- лидеры организационной культуры;
- неформальные способы организации хозяйственных элементов – культурные процедуры, игры и церемонии;
- традиционные формы культурного взаимодействия (культурные сети, язык культуры) – культурные коммуникации;

- формы культурного регулирования и управления (в том числе социализация и индивидуализация).

Организационная культура получает свое концентрированное выражение в деловом кредо.

#### **5.4. Деловое кредо организации**

**Деловое кредо** включает в себя декларирование миссии организации (предприятия), определение базовых целей и кодекса поведения сотрудников. Таким образом, организационная культура получает отражение в деловом кредо фирмы, которое становится выражением ее философии.

Одним из первых этими проблемами начал заниматься крупнейший теоретик и практик японского менеджмента Т. Мацусита. Рассмотрим формирование делового кредо организации на примере фирмы «Мацусита электрик компани». В настоящее время эта компания является крупнейшим в Японии и одним из основных в мире производителей бытовых электронных и электротехнических товаров, включая прежде всего видеомаягнитофоны. Продукция этой фирмы известна далеко за пределами Японии.

Миссия организации четко выражает причину ее существования и ту роль, которую данная компания хотела бы играть в обществе. «Мацусита электрик компани» декларирует свою миссию следующим образом: «Производить дешевые, «как вода», электробытовые приборы в изобилии».

Компания имеет следующие базовые цели:

- рост благодаря взаимной выгоде для компании и потребителей;
- получение прибыли путем служения обществу;
- честная конкуренция на рынке;
- взаимная выгода для компании и поставщиков, посредников и акционеров;
- участие в управлении всех работающих в компании.

Кодекс поведения сотрудников (так называемые «Семь духов» компании «Мацусита электрик компани») сформулирован следующим образом: вклад фирмы в промышленность; честность и преданность; гармония и сотрудничество; борьба за качество; учтивость и скромность; адаптация и восприимчивость; признательность фирме.

Деловое кредо фирмы должно быть не только четко сформулировано и доведено до каждого работника, оно должно стать частью личной мотивации каждого сотрудника организации.

#### **Контрольные вопросы**

1. Каковы основные этапы эволюции концепций управления персоналом?
2. В чем суть теории человеческого капитала?
3. Каково содержание понятия «философия фирмы»?
4. Что представляет собой организационная культура фирмы?
5. Каковы основные функции организационной культуры фирмы?
6. Какие элементы включает в себя организационная культура фирмы?
7. Каковы подходы к классификации корпоративных культур?
8. Что представляет собой деловое кредо организации?

### **Глава 6. Цели, функции и организационная структура системы управления персоналом**

#### **6.1. Общая характеристика системы управления персоналом организации**

Существуют различные подходы к пониманию системы управления персоналом: одни авторы рассматривают это понятие как совокупность приемов, методов и технологий кадрового менеджмента, другие – трактуют систему управления персоналом как кадровую политику и стратегию управления персоналом. Не претендуя на окончательное решение этого вопроса, будем понимать под **системой управления персоналом** на уровне предприятия (организации) совокупность подразделений организации, осуществляющих формирование, использование и развитие ее человеческих ресурсов.

Под *формированием человеческих ресурсов* организации следует понимать планирование потребностей организации в человеческих ресурсах; маркетинг персонала; кадровый мониторинг; профессиональную ориентацию; подбор, отбор и наем работников; адаптацию новых работников.

*Использование человеческих ресурсов* организации охватывает проектирование рабочих мест и управление рабочим временем, оценку персонала, обеспечение безопасности труда, а также оплату и стимулирование трудовой деятельности.

*Развитие человеческих ресурсов* организации предусматривает планирование деловой карьеры; профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовку работников; делегирование полномочий и ротацию сотрудников организации.

На функционирование системы управления персоналом оказывают влияние многочисленные факторы внутренней и внешней среды организации.

К числу важнейших факторов внутренней среды организации можно отнести вид деятельности, форму собственности и размер организации, ее структуру управления и корпоративную культуру. Кроме того, к важнейшим факторам внутренней среды следует отнести стиль руководства и личностные характеристики работников.

Среди факторов внешней среды следует отметить экономическую политику государства, демографическую ситуацию, развитие науки и техники, социально-культурную среду и политическую обстановку.

Изучение системы управления персоналом организации охватывает определение целей, функций и задач службы управления персоналом; исследование организации труда в аппарате управления, а также рассмотрение кадрового, информационного, технического, правового и нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

В качестве продуктов (результатов) функционирования системы управления персоналом следует выделить решения в системе управления персоналом, кадровую политику и стратегию управления персоналом, а также кадровое планирование, кадровый контроль и контроллинг.

Система управления персоналом осуществляет мотивацию трудовой деятельности сотрудников организации, оценивает результативность их труда и затраты на персонал, дает оценку эффективности управления персоналом.

## **6.2. Решения в системе управления персоналом**

Основным результатом функционирования системы управления персоналом является, как уже отмечалось, принятие управленческих решений. *Решение* – это выбор цели, который осуществляется, как правило, на основе рассмотрения альтернативных вариантов. Вместе с тем, решение – это продукт управленческого труда, который, в конечном счете, повышает или снижает эффективность функционирования коммерческого предприятия (организации).

Решения в области управления персоналом имеют ряд особенностей. Прежде всего трудовая деятельность человека имеет многообразные биологические, физиологические, психологические и социологические измерения, что требует при принятии решений увязки биологических, физиологических и социально-психологических аспектов. Кроме того, решения в области кадрового менеджмента принимаются, как правило, руководителем совместно с представителями работодателей, профсоюзов, представителями органов государственной и местной власти. Наконец, кадровые решения подвержены многочисленным ограничениям. В частности, на принятие таких решений оказывают влияние нормы трудового права (например, правила увольнения, нормы охраны труда и др.), нормы установленные самим предприятием (условия коллективного договора) и т. д.

На принятие решений в области управления персоналом воздействуют различные группы факторов:

- объективные факторы внешней среды (экономические, демографические, природные и др.);
- факторы, обусловленные спецификой решаемой задачи (сложность, временной горизонт, количество участников и т. п.);
- факторы, связанные с особенностями предприятия (цели и стратегия предприятия, его величина, структура и другие параметры).

Решения, принимаемые в процессе управления персоналом, могут быть классифицированы по различным признакам.

По **уровню управления** различают решения, принимаемые на уровне: начальника цеха (начальника отдела); заместителя директора; директора; министра.

По **масштабу воздействия** управленческие решения подразделяют на общие и частные (локальные).

*Общие решения* затрагивают систему в целом, например решения о приватизации предприятий. *Частные (локальные) решения* касаются отдельных текущих вопросов работы производственной системы, например выявления и устранения причин невыполнения заданий по объему товарооборота секцией магазина.

По **содержанию** выделяют научно-технические, экономические и организационные решения. Например, научно-техническое решение – установка нового оборудования на предприятии; экономическое – премирование работника; организационное – создание второй смены на предприятии.

По **форме подготовки и принятия** различают единоличные, коллегиальные и коллективные решения.

*Единоличные решения* принимает руководитель предприятия, подразделения.

*Коллегиальные решения* обычно подготавливает и принимает группа специалистов, что позволяет использовать совокупные знания и опыт, а также учитывать различные мнения при обосновании решений.

*Коллективные решения* принимает весь коллектив (чаще всего на собрании), они затрагивают наиболее общие проблемы развития коллектива (например, решение о распределении прибыли, остающейся в распоряжении предприятия).

По **частоте повторяемости ситуации** могут быть выделены стандартные и творческие решения.

*Стандартные решения*, принимают в повторяющихся ситуациях, когда изменяются лишь количественные параметры (например, решение о приемке партии сырья). Необходимость принятия стандартных решений возникает часто, поэтому целесообразно разрабатывать типовые приемы их подготовки и реализации. Причем значительная часть разработки таких решений может быть формализована, а следовательно, механизирована и автоматизирована.

*Творческие решения* возникают в неординарных ситуациях и требуют творческого подхода (например, решение о расширении ассортимента товаров и выборе новых поставщиков). Принятию творческих решений предшествуют анализ ситуации, привлечение материалов специальных исследований, выполнение сложных расчетов и т. п. При принятии таких решений проявляются специальные знания, опыт и даже интуиция менеджера.

В зависимости от **степени полноты и достоверности информации** различаются детерминированные и вероятностные решения.

*Детерминированные решения* принимают при наличии полной и достоверной информации. Они обычно легко формализуются и могут быть приняты с помощью экономико-математических методов и ЭВМ.

*Вероятностные решения* приходится принимать в условиях недостаточной и неполной информации. Такие решения часто приходится принимать в торговле, что обусловлено колебаниями спроса, предложения и цен. Для обоснования таких решений широко применяются методы экспертных оценок, мозговой штурм, мнение жюри, теория игр и др.

Классификация управленческих решений носит во многом условный характер. Однако набор требований, предъявляемых к качеству управленческих решений, обычно постоянен. К таким требованиям можно отнести следующие:

- минимальное число корректировок;
- сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решение (ответственность должна быть равна его полномочиям);
- единство распорядительства – решение (или распоряжение) должно исходить от непосредственного руководителя. На практике это означает, что вышестоящий руководитель не должен отдавать распоряжения «через голову» нижестоящего руководителя;
- строгая ответственность – решения не должны противоречить друг другу;
- обоснованность – решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций его развития;
- конкретность – решение должно быть четко сформулировано, оно должно восприниматься однозначно;
- полномочность – решение должно быть принято органом или лицом, имеющим право принять его;
- своевременность – решение должно быть своевременным, ибо задержка решения резко снижает эффективность управления.

Эти требования следует в полной мере учитывать в процессе подготовки, принятия и организации выполнения управленческих решений.

Процесс решения включает три основные фазы: подготовку, принятие и организацию выполнения. Каждая из этих фаз подразделяется на определенные этапы.



*Фаза подготовки управленческого решения* состоит из следующих этапов: уяснение проблемы, анализ исходной ситуации, постановка задачи, разработка вариантов решения.

На этапе *уяснения проблемы* необходимо четко представить желаемую ситуацию и трудности, которые связаны с ее достижением. При этом важно ясно определить, что можно сделать для решения проблемы внутри системы и что (и в какой степени) зависит от окружающей среды.

Следующий этап предполагает *анализ исходной ситуации*: всесторонне рассматриваются потенциал организации и состояние окружающей среды на момент принятия решения с точки зрения возможности достижения поставленной цели или получения желаемого результата.

*Постановка задачи* — это этап, в ходе которого конечную цель подразделяют на стадии ее достижения, причем на каждой намечают конкретные задачи, в соответствии с конечной целью. При этом особенно важно, чтобы задачи имели количественную определенность.

*Разработка вариантов решения* — заключительный этап фазы подготовки управленческого решения. Основное содержание этого этапа заключается в предложении различных вариантов решения поставленных задач. К разработке вариантов решения привлекают специалистов. Количество предлагаемых вариантов может быть различным, но каждый вариант должен содержать четкую формулировку задачи, основные сроки ее решения и данные о необходимых ресурсах (материальных, трудовых, финансовых), а также возможные последствия осуществления предложенного варианта.

**Фаза принятия решения** включает анализ предлагаемых вариантов и выбор из них наиболее оптимального.

*Анализ предлагаемых вариантов решения* осуществляется обычно руководителем совместно со специалистами и предполагает: во-первых, выбор критериев для сравнения вариантов и расчет эффекта от реализации каждого варианта и, во-вторых, сопоставление принятых критериев с возможными результатами по каждому варианту. В ряде случаев, когда задача может быть формализована, важно правильно построить математическую модель и с ее помощью выбрать оптимальный вариант решения. При этом могут быть использованы определенные апробированные математические модели. Например, для оптимизации перевозок может быть использована транспортная задача, при прогнозировании товарооборота могут применяться приемы регрессионного анализа и т. д.

*Выбор оптимального варианта* осуществляется обычно руководителем по результатам анализа предложенных вариантов. Оптимальный вариант – это наилучший вариант в данных условиях по заданному критерию. Однако на практике любой из вариантов может иметь не одну, а несколько целей, каждой из которых соответствуют свои критерии оптимальности. Обязательным условием выбора варианта решения является комплексный учет его возможных положительных и отрицательных последствий. Поэтому на данном этапе обычно широко применяются приемы системного анализа. *Системный анализ* позволяет сопоставить и оценить возможные варианты достижения поставленных целей.

Характерными признаками системного анализа являются следующие:

- учет возможного влияния принимаемого решения на все остальные элементы системы;
- проведение анализа от общего к частному, т. е. сначала оцениваются возможные последствия принимаемого решения для организации в целом, а затем для отдельных ее элементов;
- первостепенная оценка влияния принимаемого решения на ключевые показатели функционирования организации (например, влияние изменения товарооборота на издержки обращения, прибыль и рентабельность торговой фирмы);
- выделение областей, где принимаются логические суждения и определение возможных результатов по каждому из вариантов решения.

Оптимальный вариант решения утверждает руководитель. Решение формулируется и документально оформляется, фиксируется (т. е. подписывается) руководителем, после чего задания доводятся до непосредственных исполнителей, т. е. осуществляется организация исполнения.

Заключительная фаза принятия управленческого решения – **организация выполнения**. Эта фаза включает доведение заданий до исполнителей, формирование и исполнение организационного плана и организацию контроля.

*Доведение заданий до исполнителей* предполагает, что смысл принятого решения должен быть разъяснен всем исполнителям и перед каждым из них должны быть поставлены конкретные задачи и определены их права, обязанности и функции в исполнении решения.

*Этап формирования организационного плана* предусматривает четкое определение объема работ по каждой задаче и определение приоритетов, ресурсов и сроков выполнения заданий каждым исполнителем.

*Проверка исполнения* – заключительный этап, который включает текущий и заключительный контроль. Текущий контроль осуществляется на протяжении всей работы по исполнению решения, а заключительный проводится по результатам исполнения и позволяет, с одной стороны, соизмерять цели и результаты, а с другой – осуществлять вознаграждения по результатам исполнения.

Наиболее распространенными методами оптимизации управленческих решений являются: математическое моделирование, метод экспертных оценок, метод мозгового штурма (мозговая атака).

### **6.3. Цели управления персоналом и требования, предъявляемые к ним**

Управление людьми всегда преследует определенные цели. Цель – это идеальный мысленный образ результата деятельности. *Цель управления персоналом* отражает желаемое состояние системы управления и должна соответствовать ряду требований:

- быть нагруженной, но выполнимой, достижимой;
- не противоречить объективным законам развития природы и общества;
- быть согласованной по срокам, ресурсам и исполнителям;
- обеспечивать концентрацию сил и средств на наиболее перспективных направлениях развития;
- определяться однозначно и быть понятной исполнителям.

Все эти требования необходимо в полной мере учитывать в процессе целеполагания, т. е. при их формировании и постановке. Постановка целей должна осуществляться путем определения конкретных параметров, в частности предмета достижения цели, единицы измерения, количества (качества) и времени.

На уровне предприятия (организации) определяются производственно-коммерческие, экономические, научно-технические и социальные цели.

*Производственно-коммерческие цели* обусловлены производством и реализацией необходимой обществу продукции (услуг).

*Экономические цели* в условиях рыночной экономики связаны с получением прибыли от результатов хозяйственной деятельности.

*Научно-технические цели* требуют внедрения достижений науки и техники в производство и обеспечения определенного уровня качества продукции, т. е. как минимум соответствия установленным стандартам.

*Социальные цели* – это цели связанные с управлением персоналом. Эти цели можно разделить на четыре группы:

- 1) обеспечение потребности организации в трудовых ресурсах;
- 2) использование персонала в соответствии со структурой и целями организации;
- 3) удовлетворение потребностей человека как участника трудового процесса;
- 4) улучшение использования кадрового потенциала организации.

Каждая из этих групп включает в себя определенный набор целей.

Так, первая группа целей – *обеспечение потребности организации в трудовых ресурсах* охватывает следующие подцели:

- планирование потребности в персонале в соответствии с планами организации;
- определение вакантных рабочих мест;
- формирование требований к каждой вакантной должности;
- подбор, отбор и найм персонала.

В случае избытка трудовых ресурсов планируется либо перемещение работников в организации, либо их высвобождение.

Следующая группа целей отражает *использование персонала в соответствии со структурой и целями организации*. В эту группу целей могут быть включены:

- расстановка работников и обеспечение выполнения каждым из них своей трудовой функции;
- оценка персонала;
- развитие и обучение работников.

Третья группа целей – *удовлетворение потребностей человека как участника трудового процесса* охватывает:

- монетарные цели (оплата труда и дополнительные материальные льготы и стимулы);
- социально-психологические цели (установление здорового социально-психологического климата в коллективе, нормального межличностного общения, создания оптимальных условий для осуществления трудовой деятельности);
- цели самореализации человека (творческий характер труда, возможности профессионального роста и должностного продвижения, а также признание заслуг и адекватную оценку труда).

Четвертая группа целей – *улучшение использования кадрового потенциала организации* включает:

- совершенствование кадрового менеджмента в организации;
- систематическое совершенствование системы стимулирования и мотивации трудовой деятельности;
- повышение уровня комфортности и безопасности труда.

В кадровом менеджменте все более широкое распространение получает управление по целям. Менеджмент рассматривается как управление, ориентированное на достижение целей предприятия, и включает в себя следующие этапы:

- 1) определение круга полномочий и ответственности для каждого уровня управления;
- 2) разработка и согласование целей управления;
- 3) составление и реализация плана достижения целей;
- 4) проверка достижения целей.

Управление по целям улучшает мотивацию трудовой деятельности, способствует взаимопониманию руководителей и подчиненных, повышает эффективность деятельности. Тем не менее оно сталкивается с определенными проблемами. В частности, кадровая

политика призвана обеспечивать баланс экономических и социальных целей организации. Экономические цели организации требуют максимизации прибыли и минимизации затрат. Однако достижение этих целей невозможно без решения социальных задач, т. е. учета потребностей, интересов и требований работников к предприятию (организации), которые связаны с определенными затратами.

#### **6.4. Основные функции и задачи системы управления персоналом**

Аппарат управления организации (предприятия) включает в себя, как правило, подсистему линейного руководства и функциональные подсистемы. Важнейшей функцией подсистемы линейного руководства является управление организацией в целом и отдельными функциональными службами – бухгалтерией, маркетинговой службой, службой управления персоналом и др.

Функциональные подсистемы создаются для концентрации однородных функций управления. В частности, любая организация (предприятие) имеет в составе аппарата управления функциональную службу (подсистему) управления персоналом. Эта служба во многих организациях рассматривается как система управления персоналом и объединяет все подсистемы, выполняющие функции управления человеческими ресурсами организации.

Важнейшими задачами системы управления персоналом являются: подбор и расстановка кадров на основе диагностики их профессиональной пригодности; обеспечение трудовой дисциплины; стимулирование и мотивация трудовой деятельности; управление формальными и неформальными группами; подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.

Подразделение, осуществляющее управление персоналом, имеет определенную организационную структуру, которая базируется на горизонтальном и вертикальном разделении управленческого труда. Если горизонтальное разделение основано на четком определении функций, выполняемых каждым подразделением, то вертикальное ориентировано на выявление уровней управления. Традиционно для управления персоналом на промышленных предприятиях создаются специальные службы управления кадрами в виде специальных отделов. Однако в традиционной организационной структуре отделы кадров не являются ни методическими, ни координирующими центрами кадровой работы. Они, как правило, структурно разобщены с другими подразделениями, выполняющими те или иные функции управления персоналом. Так, наряду с отделом кадров в традиционно сложившихся организационных структурах управления выделяются отделы подготовки кадров и военизированной охраны, находящиеся в ведении заместителя директора по кадрам, а также отделы труда и техники безопасности, охраны окружающей среды, которые находятся в подчинении у главного инженера; жилищно-коммунальный отдел, отдел социально-бытового обеспечения, отдел социологических исследований и другие подразделения, подчиняющиеся заместителю директора по социальным вопросам и быту.

Современный уровень управления производством требует формирования комплексной службы управления персоналом, которая могла бы выполнять следующие функции:

- прогнозирование потребности в кадрах;
- планирование количества и качественной структуры кадров в подразделениях предприятия;
- поиск квалифицированных кадров;
- подбор сотрудников в учебных заведениях;
- проведение конкурсов на вакантные места;
- организация процесса адаптации новых сотрудников;
- организация обучения персонала, стажировок и учебной практики;
- выработка рекомендаций для повышения квалификации;
- проведение аттестации персонала;
- организация переподготовки персонала;
- организация подготовки руководящих кадров;
- тарификация рабочих мест;
- оценка уровня безопасности и комфортности труда;
- выработка правил оценки результатов труда;
- согласование правил оплаты труда;
- согласование условий социального обеспечения;
- содействие улучшению психологического климата в коллективе;
- ведение личных дел работающих;
- подготовка отчетов о состоянии и изменении кадров.

Для осуществления перечисленных выше функций в современных фирмах формируются структуры управления персоналом, объединяющие под руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. На крупных предприятиях в системе управления персоналом могут быть выделены следующие подсистемы: условий труда, трудовых отношений, оформления и учета кадров; планирования, прогнозирования и маркетинга персонала; развития кадров; мотивации и стимулирования труда; юридических услуг; развития социальной инфраструктуры; разработки организационных структур управления.

#### **6.5. Организация труда в аппарате управления**

Работники, профессионально участвующие в менеджменте и составляющие аппарат управления, именуется кадрами управления. Их подразделяют на три основные группы: руководители, специалисты и технические исполнители. Все эти категории работников выполняют различные управленческие операции и процедуры<sup>[2]</sup> и имеют разную профессиональную подготовку.

Управленческие операции и процедуры подразделяют на творческие, логические и технические.

*Творческие операции и процедуры* являются наиболее сложными и требуют высокой квалификации работников, так как включают в себя такие мыслительные действия, как абстрагирование, сравнение, анализ, синтез, выводы, прогнозы, принятие решений.

*Логические операции и процедуры* выполняются в определенной, заранее заданной последовательности, т. е. по разработанному алгоритму (например, составление бухгалтерского отчета, расчет потребности в товарах и т. п.). Логические операции по классу сложности ниже творческих, но их выполнение также требует от работников управленческого аппарата специальной подготовки.

*Технические операции* (размножение документов, доставка почты, разноска данных в картотеки, ведение делопроизводства) характеризуются наибольшей частотой повторения, просты по исполнению и не требуют высокой квалификации работников.

Логические и технические операции могут быть на 60–80 % механизированы. Однако в настоящее время уровень механизации управленческого труда в нашей стране ниже, чем в других развитых странах.

**Руководители** – это менеджеры, возглавляющие предприятия, организации (или структурные подразделения предприятий и организаций). Они имеют, как правило, высшее специальное образование и значительный практический опыт работы. Руководители направляют работу предприятия (организации, подразделения), принимают управленческие решения и несут полную ответственность за выполнение принятых решений и результаты работы предприятий (организаций, подразделений).

В бюджете рабочего времени руководителей удельный вес творческих операций и процедур составляет около 60 %.

**Специалисты** – это сотрудники аппарата управления, обладающие специальными знаниями, имеющие, как правило, оконченное высшее или среднее образование. Они привлекаются к разработке вариантов управленческих решений и ответственны за качество выполняемой работы. К специалистам относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы, социологи, маркетологи, технологи и т. д. В бюджете их рабочего времени более 50 % занимают логические операции и процедуры, а на долю творческих приходится до 25 % времени.

**Технические исполнители** – это люди, обслуживающие процесс управления (секретари, машинистки, курьеры, лаборанты, учетчики, чертежники и др.). Как правило, у них нет высшего профессионального образования, но они имеют специальную профессионально-техническую подготовку. Технические исполнители выполняют вспомогательные функции. Однако без их труда процесс управления вряд ли был бы возможен.

Все эти категории работников, занятых в аппарате управления, тесно взаимодействуют между собой, а их действия согласовываются и координируются для обеспечения оптимального достижения целей организации.

Труд в сфере управления имеет ряд общих социально-экономических особенностей.

Во-первых, результаты труда менеджеров невозможно измерить натуральными показателями, как у рабочего, например объемом произведенной продукции. Эти результаты могут проявляться только косвенно, т. е. в труде работников организации (или подразделения).

Во-вторых, в сфере управленческого труда существуют специфические предметы, орудия и продукты труда.

*Предметом труда* в сфере управления является информация, сбор, передача и обработка которой имеет большой удельный вес в бюджете рабочего времени служащих.

*Орудиями труда* работников управления является организационная и вычислительная техника, используемая для обработки информации.

*Продуктом труда* в сфере управления является также информация в форме документов, решений и распоряжений, необходимых для нормального функционирования производства.

В-третьих, в работе менеджера велико значение показателя качества, т. е. обоснованности управленческих решений, так как она влечет за собой крупные экономические потери, а часто и крах организации.

В-четвертых, труд в сфере управления, и прежде всего труд руководителя или специалиста, предъявляет к работнику повышенные квалификационные требования. Только период общего и специального образования у данной категории менеджеров занимает около 15 лет.

Таким образом, труд в сфере управления представляет собой специфический вид деятельности. Для этого вида деятельности характерны определенные задачи и принципы организации труда.

Организация управленческого труда представляет собой совершенствование трудовых процессов в аппарате управления для повышения эффективности его функционирования. Применительно к организации труда можно выделить общие задачи:

- снижение (экономия) затрат живого труда в сфере управления, уменьшение трудоемкости управленческих операций и процедур путем сокращения потерь рабочего времени, рационализации рабочих мест, оптимизации структур управления, внедрения ЭВМ и ЭММ;
- интенсификация трудовых процессов в аппарате управления с помощью совершенствования нормирования труда специалистов, укрепления трудовой дисциплины, улучшения условий труда;
- рост эффективности и качества трудовых процессов в аппарате управления за счет повышения квалификации руководителей и специалистов, культуры деловых взаимоотношений, мобилизации социально-психологических резервов коллектива.

Совершенствование работы аппарата управления предполагает последовательное осуществление научных принципов организации труда менеджеров. К ним могут быть отнесены принципы специализации, пропорциональности, прямоочности, непрерывности, ритмичности, системного и комплексного подходов.

*Принцип специализации* основан на углубленном разделении труда в аппарате управления для концентрации отдельных однородных работ в определенном функциональном подразделении.

*Принцип пропорциональности* базируется на соблюдении определенных соотношений (в численности персонала, квалификации работников) между различными частями (звеньями) аппарата управления с тем, чтобы все функции и процедуры выполнялись своевременно и квалифицированно и сопрягались бы между собой гармонично.

*Принцип прямоточности* требует при организации трудовых процессов в аппарате управления установления кратчайшего пути движения информации и документации от места возникновения до места использования.

*Принцип непрерывности* предусматривает сведение до минимума всякого рода технологических перерывов в процессах управления. Реализация этого принципа означает сокращение потерь рабочего времени сотрудников. Важную роль в обеспечении принципа непрерывности играет рационализация управленческих процедур, так как типичными причинами технологических перерывов (например, задержка принятия решения) являются недостаток необходимой информации, ее неполнота или искажение.

*Принцип ритмичности* применительно к аппарату управления означает требование равномерной работы всех его звеньев, подчинение всего трудового процесса определенному планомерному режиму, установленному плановыми и технологическими документами. Непрерывность и ритмичность являются важнейшими характеристиками управленческого труда в каждом конкретном аппарате управления.

*Принцип системного подхода* базируется на учете всех основных групп факторов, влияющих на уровень эффективности труда в аппарате управления. К таким факторам относятся организационные, экономические, технические, физиологические, социально-психологические.

*Принцип комплексного подхода* к анализу трудовой деятельности работников аппарата управления требует привлечения к комплексному изучению проблем организации труда в аппарате управления специалистов различного профиля (экономистов, юристов, психологов и др.).

Дальнейшее совершенствование управления связано с улучшением организации труда работников, занятых в аппарате управления. При этом можно выделить основные направления, рассмотренные далее.

1. *Разделение и кооперация труда в аппарате управления.* Их осуществляют в два этапа:

1) научно обоснованное разделение труда по функциям и определение рациональной структуры аппарата управления предприятия или учреждения;

2) четкое разграничение должностных обязанностей и личной ответственности работников внутри подразделений аппарата управления, обеспечение соответствия квалификации специалистов и технических исполнителей сложности выполняемых ими операций и процедур.

К важнейшим элементам разделения и кооперации труда относятся:

- оптимальный уровень централизации функций управления;



- самостоятельное и квалифицированное решение вопросов на каждом уровне управления в соответствии с компетенцией данной организационной единицы;
- функциональная специализация, предполагающая строгое разграничение выполнения функций между подразделениями;
- квалификационная специализация, не допускающая выполнения работниками высокой квалификации операций и процедур технического характера;
- равномерная загрузка всех работников в течение рабочего дня (месяца, года) при нормальной напряженности труда;
- обеспечение соответствия обязанностей, возложенных на работника, и прав, предоставляемых ему, эффективному выполнению этих обязанностей.

2. *Организация и обслуживание рабочих мест.* Внутренняя планировка административных помещений должна обеспечивать целесообразное размещение различных структурных подразделений аппарата управления и отдельных рабочих мест с тем, чтобы расположение в комнатах мебели и различного оборудования исключало потери времени (связанные с лишними переходами) и обеспечивало бы экономное использование площади. Рациональное обслуживание рабочих мест включает в себя разработку систем обеспечения информацией, материалами, выдачу заданий, прием работ и др.

3. *Совершенствование условий труда работников аппарата управления.* Условия труда – это совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека. К этим факторам относятся: освещение, микроклимат (температура воздуха, вентиляция), звукоизоляция, интерьер административных помещений и т. д. Совершенствование условий труда работников аппарата управления предполагает улучшение режима их труда и отдыха, совершенствование охраны труда, развитие технической эстетики.

4. *Совершенствование системы и методов труда управленческого аппарата.* Главными объектами рационализации труда являются: планирование деятельности органов аппарата управления, подготовка и прохождение документов, рационализация форм документов, порядок подготовки и принятия управленческих решений, разработка систем контроля исполнения.

5. *Нормирование труда работников аппарата управления.* Нормы затрат труда работников аппарата управления могут устанавливаться путем расчета по нормативам или с помощью непосредственного изучения затрат времени на рабочих местах.

Совершенствование организации труда в аппарате управления предполагает оптимальный подбор и расстановку кадров в каждом подразделении.

#### **6.6. Организация системы управления персоналом**

Функциональная структура и штат службы управления персоналом зависят от масштабов предприятия, отрасли и численности персонала.

Так, на предприятиях обрабатывающей промышленности с численностью персонала 500–999 человек один сотрудник службы управления персоналом приходится в среднем на 116

работников, а общее число сотрудников этой службы колеблется от одного до восьми человек. При численности персонала до 1000–4999 человек этот норматив повышается – один сотрудник службы управления персоналом на 130 работников, а численность службы управления персоналом колеблется от 8 до 20 сотрудников.

В настоящее время в составе службы управления персоналом во многих российских организациях (предприятиях) выделяются следующие подразделения: отдел кадров, отдел труда и заработной платы, отдел обучения персонала, отдел социальной защиты, отдел охраны труда и техники безопасности, лаборатория социологии, а также юридический отдел и отдел научно-технической информации.

Главной целью *отдела кадров* являются сохранение квалифицированных работников в условиях спада производства и привлечение новых сотрудников в условиях подъема, а также осуществление кадрового делопроизводства. Следовательно, основными функциями отдела кадров являются: наем, расстановка и увольнение работников; ведение кадрового делопроизводства; анализ текучести кадров; учет текучести кадров и движения персонала; обеспечение трудовой дисциплины.

*Отдел труда и заработной платы* создается в целях объективной оценки деятельности работников и формирования эффективной системы стимулирования и мотивации труда. Его функциями являются:

- разработка штатного расписания и изменений к нему;
- внедрение эффективных систем оплаты труда;
- участие в формировании коллективного договора и в контроле за его выполнением;
- обеспечение соблюдения норм Трудового кодекса Российской Федерации в части нормирования и оплаты труда, а также правил внутреннего распорядка;
- организация работы по аттестации рабочих мест;
- разработка графика работы организации и согласование графиков работы структурных подразделений;
- анализ технико-экономических показателей по труду и составление статистической отчетности по трудовым показателям.

*Отдел обучения* необходим для организации обучения руководителей, специалистов и рабочих. Соответственно его основные функции – организация обучения руководителей, специалистов и рабочих; организация аттестации сотрудников организации; организация производственной практики студентов и учащихся.

*Отдел социальной защиты* создается для обеспечения прав и гарантий социальной защиты каждого работника организации. Основными функциями этого подразделения являются:

- разработка форм социальной защиты;
- планирование и использование средств социального страхования;
- формирование фондов социальной помощи;
- оформление пенсионных дел и работа с ветеранами труда;

- осуществление медицинского и других видов страхования;
- организация выплаты ссуд;
- обеспечение санаторно-курортными путевками;
- организация общественных мероприятий.

*Отдел охраны труда и техники безопасности* призван обеспечить безопасность и здоровые условия труда на каждом рабочем месте. Его основными функциями являются:

- организация и координация работы по охране труда на предприятии;
- осуществление контроля соблюдения законодательных и иных нормативно-правовых актов по охране труда работников;
- проведение работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и улучшению условий труда;
- консультирование работодателей и работников по вопросам охраны труда;
- согласование разрабатываемой на предприятии проектно-сметной документации в части соблюдения в ней норм по охране труда;
- проведение анализа случаев производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- подготовка и представление отчетности по охране труда.

Главная цель *социологической лаборатории* – формирование организационной (корпоративной) культуры и создание здорового социально-психологического климата в коллективе. Ее функции сводятся к изучению социологических и психологических проблем в организации; обеспечению стабильности коллектива и повышению его инициативности и активности; обеспечению эффективности системы социального управления; пропаганде социологических и психологических знаний и к формированию корпоративной социальной ответственности.

Служба управления персоналом может быть по-разному встроена в аппарат управления предприятия. Она может существовать как часть администрации, как штатное подразделение при руководителе или как автономное подразделение. Однако в любом случае эта служба является частью аппарата управления предприятия, и организация труда в службе управления персоналом строится на тех же началах, как и в аппарате управления в целом.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организации, поскольку система управления организацией включает всех линейных руководителей и руководителей функциональных подразделений. В процессе организационного проектирования разрабатываются производственные системы и системы управления. При этом оргпроектирование позволяет придать процессу создания (или трансформации) систем управления персоналом целенаправленность и научную обоснованность.

Процесс разработки и внедрения проекта системы управления персоналом подразделяется на три стадии: предпроектную подготовку, проектирование и внедрение.

*Предпроектная подготовка* охватывает два основных этапа – разработку технико-экономического обоснования (ТЭО) и разработку задания на оргпроектирование. ТЭО предназначено для обоснования производственно-хозяйственной необходимости и технико-экономической целесообразности создания (или совершенствования) системы управления персоналом. В технико-экономическом обосновании содержатся системный анализ производственной системы и системы управления организацией, анализ соответствия этих систем, а также укрупненный расчет ожидаемых технико-экономических результатов. Разработка задания на оргпроектирование включает формулировку результатов анализа состояния производства и управления, изложение требований к построению системы управления и к содержанию проекта, расчет ожидаемых технико-экономических результатов, установление сроков разработки проекта и определение источников финансирования.

*Проектная стадия* тоже охватывает два этапа – разработку организационного общего проекта и разработку организационного рабочего проекта. Разработка организационного общего проекта предполагает разработку проекта специализации производства и мероприятий по совершенствованию линейного руководства, корректировку заданий на проектирование, расчет ожидаемого экономического эффекта, а также экспертизу и утверждение общего проекта. Разработка организационного рабочего проекта предусматривает формирование комплекса мероприятий и нормативных документов на рабочее проектирование, разработку проектной документации на систему управления в целом и на подсистемы, расчет ожидаемого экономического эффекта, а также экспертизу и утверждение рабочего проекта.

*Внедрение проекта* включает материально-техническую и социально-психологическую подготовку к внедрению, профессиональную подготовку менеджеров, разработку системы стимулирования проекта и его опытное внедрение, а также контроль за ходом внедрения и расчет фактического экономического эффекта и в конечном счете приемку и оформление акта по внедрению проекта.

Эффективное функционирование службы управления персоналом зависит не только от успешного осуществления проекта, но и от кадрового, информационного, технического, правового и нормативно-методического обеспечения этой службы.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что представляет собой система управления персоналом?
2. Каковы основные особенности их решений в области управления персоналом?
3. Какие требования, предъявляются к решениям в области кадрового менеджмента?
4. Каковы основные фазы и этапы принятия управленческих решений относительно персонала?
5. Что представляют собой цели управления, каким требованиям они должны соответствовать?
6. Как классифицируются цели управления?
7. Каковы основные цели управления персоналом?
8. Что представляет собой служба управления персоналом современной организации?
9. Каковы основные задачи и функции службы управления персоналом?
10. Как встраивается служба управления персоналом в аппарат управления организацией (предприятием)?
11. Какие операции и процедуры выполняют работники аппарата управления?

12. Каковы основные принципы организации труда в аппарате управления?

13. Какие подразделения входят в состав службы управления персоналом и каковы их функции?

14. Как проектируется система управления персоналом?

## **Глава 7. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом**

### **7.1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом**

В настоящее время служба управления персоналом становится важнейшим подразделением предприятия (организации). К кадровому обеспечению системы управления персоналом предъявляются серьезные требования. Основными задачами подразделений, осуществляющих управление персоналом, являются: социально-психологическая диагностика работников, регулирование межгрупповых и межличностных взаимоотношений, управление занятостью, оценка и подбор кандидатов на вакантные должности, знание кадрового потенциала и его оценка, маркетинг кадров, профессиональная и социально-психологическая адаптация работников, подготовка резерва руководящих работников и т. п.

Оптимально решить все эти задачи могут только люди, имеющие профессиональную подготовку. В настоящее время подготовка специалистов по работе с персоналом осуществляется в Российском государственном торгово-экономическом университете, Государственном университете управления, Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова, Московском гуманитарном университете и других высших учебных заведениях.

Подготовка специалистов в области кадрового менеджмента осуществляется в соответствии с Государственным образовательным стандартом по специальности 062100 «Управление персоналом». В этом документе определены основные требования к специалистам в области кадрового менеджмента, к их знаниям, навыкам и умениям. В стандарте, в частности, говорится, что специалист в области кадрового менеджмента должен отвечать определенному набору требований. Он должен быть знаком с основными учениями в области гуманитарных и социально-экономических наук и способен научно анализировать социально значимые проблемы и процессы, а также уметь использовать методы этих наук в различных видах профессиональной деятельности. Специалисту необходимо знать правовые и этические нормы, регулирующие межличностные отношения, принципы системного анализа и уметь моделировать ситуации. Он должен быть способен продолжать свое обучение и вести свою деятельность в иноязычной среде, владеть культурой мышления, уметь на научной основе организовать свой труд, понимать сущность и значимость своей профессии, а также находить нестандартные решения типовых задач и уметь решать новые проблемы. В работе с подчиненными и коллегами такой специалист должен ставить цели и формулировать задачи, а также обеспечивать их решение.

В Государственном образовательном стандарте выделены четыре блока дисциплин:

1) общие математические и естественно-научные (математика, информатика, концепции современного естествознания и т. п.);

2) гуманитарные (иностранный язык, философия, история человечества, культурология, политология, правоведение и др.);

3) общие профессиональные (экономическая теория, мировая экономика, национальная экономика, экономика предприятия, статистика, бухгалтерский учет, менеджмент, маркетинг и т. д.);

4) специальные (конфликтология, экономика социально-трудовой сферы, основы управления персоналом, рынок труда, поведение в организации, контроллинг и аудит персонала, психология личности и др.).

По каждой дисциплине определены дефиниции, подлежащие обязательному изучению, и объем учебного времени. Тем самым процесс подготовки специалистов во всех учебных заведениях в основном унифицирован.

### **7.2. Информационное обеспечение службы управления персоналом**

**Информация** – это совокупность сведений о системе управления и внешней среде. Информация, используемая в управлении персоналом, классифицируется по следующим признакам: содержанию (научно-техническая, экономическая, социальная, организационная), месту образования и направлению информационных потоков (входящая, исходящая, внутренняя), степени преобразования и использования, а также по времени хранения.

**По содержанию** различают экономическую, организационную, социальную и научно-техническую информацию.

*Экономическая информация* содержит сведения о хозяйственной деятельности.

*Организационная информация* отражает данные, необходимые для организации управления предприятием: правила внутреннего распорядка, начало и окончание работы, перерывы в работе и др.

*Социальная информация* образуется в процессе социологических исследований и оперативной кадровой работы. Она включает в себя данные, содержащие социальную характеристику трудового коллектива.

*Научно-техническая информация* представляет собой совокупность данных, необходимых для осуществления технического руководства. Это схемы, чертежи и технические характеристики оборудования, планировка производственных цехов и складских площадей и т. п.

**По месту образования и направлению информационных потоков** принято различать входящую, исходящую и внутреннюю информацию.

*Входящая информация* охватывает сведения, поступающие в организацию. Например, документы, сопровождающие грузы, инструкции и приказы вышестоящих звеньев управления, законодательные акты.

*Исходящая информация* поступает от организации, в частности реклама, заявки на поставку материалов, товаров, оборудования.

*Внутренняя информация* образуется в данной организации и используется в основном внутри данной системы управления. Это журналы регистрации, карточки учета материалов, комплектующих изделий, товаров и др.

**По степени преобразования** различают первичную и производную информацию.

*Первичная информация* используется в том виде, в котором была получена.

*Производную информацию* получают путем переработки первичной информации.

**По степени использования** выделяют информацию однократного и многократного использования.

**По времени хранения** информацию подразделяют на хранящуюся определенный срок и хранящуюся постоянно.

Основным носителем информации является **документ**, т. е. материальный объект, содержащий информацию в зафиксированном виде, оформленный в установленном порядке и имеющий в соответствии с действующим законодательством правовое значение.

Поток документов, последовательно проходящих в организации с момента их создания или получения до исполнения или отправки, называется **документооборотом**.

Документы, участвующие в документообороте, могут быть классифицированы по различным признакам.

**В зависимости от авторства** различают служебные и личные документы.

*Служебные документы* составляются от имени различных предприятий, организаций и органов управления, например заявки и письма торговых организаций предприятиям промышленности.

Авторами *личных документов* являются отдельные граждане. К такого рода документам относятся заявление о приеме на работу, расписка, доверенность и т. п.

**По сложности** различают простые и сложные документы.

*Простые документы* затрагивают, как правило, один вопрос, а *сложные* содержат вопросы, касающиеся различных служб, должностных лиц и подразделений.

**По степени типизации** документы могут быть типовыми и индивидуальными.

*Типовые документы* обычно составляют по определенной схеме, например договоры, уставы, протоколы и т. п.

*Индивидуальные документы* имеют произвольную форму и отражают исключительные ситуации (явления).

**В зависимости от подлинности** выделяют *подлинные документы* и *копии* (дубликаты, выписки и т. п.).

Все виды работ по оформлению, написанию и обработке документов охватывает **делопроизводство** – специальный раздел управления.

Делопроизводство изучает правила оформления документов и организацию документооборота и является важнейшей составной частью управления.

Документооборот в организации осуществляется по определенной схеме.

Поступающую документацию регистрируют в специальных журналах или на карточках. Часть почты не регистрируют, а направляют в соответствующие подразделения организации.

Наиболее важные документы представляют для ознакомления руководителю организации или его заместителям, которым делегированы полномочия, необходимые для решения соответствующих вопросов.

Результаты рассмотрения руководством документов отражаются в резолюциях, которые должны содержать четкие указания о порядке исполнения документов. При этом ответственным за исполнение документа считается лицо, указанное в резолюции первым.

Документ с резолюцией руководителя направляют для исполнения в соответствующее подразделение организации для подготовки ответа или внутреннего документа.

Для особо важных документов по указанию руководителя вводится особый учет и контроль. Такой контроль проводится секретарем (референтом) или канцелярией в специальных картотеках (на особых карточках).

Оборот исходящей информации осуществляется по следующей схеме. Составляют проект документа, который последовательно согласовывают, визируют, подписывают, регистрируют и отправляют. При этом важно проверить отправляемый документ с точки зрения внешнего оформления (адрес, номер, дата и т. п.), наличия указанных в документе приложений, виз, подписи руководителя, печати. На остающихся в организации копиях отправляемых документов должны быть подписи лиц, удостоверяющих подлинность подписи.

Подписанные и оформленные соответствующим образом исходящие документы передают в секретариат (или экспедицию) для отправки по почте (или с курьером), а копии документов хранят в специальных делах в секретариате (или в подразделениях, которые готовили этот документ). Дела для хранения документов формируются по определенной системе, которая зависит от содержания документов, сроков их хранения и объема документооборота.

Одной из насущных проблем подсистемы управления персоналом является укрепление ее информационной базы.

Для оперативного руководства персоналом необходима различная информация: данные о постоянном составе персонала, структуре персонала, текучести кадров, потерях рабочего времени по различным причинам, заработной плате, социальных нуждах работников и др. Сведения о персонале можно подразделить на базовые и переменные данные. Базовые данные подразделяются на постоянные (например, пол, год рождения) и условно-постоянные (например, тарифная сетка). К переменным данным можно отнести сведения о простоях, прогулах и т. п.

Актуальными проблемами кадрового менеджмента являются автоматизация обработки информации и совершенствование документационного обеспечения службы управления персоналом. Рассмотрим некоторые пути решения этих проблем.

### **7.3. Техническое обеспечение системы управления персоналом**

Для обработки информации о персонале и оперативного управления работниками необходимы определенные технические средства. Обычно эти технические средства подразделяют на два крупных класса: средства оргтехники и вычислительную технику.

Оргтехника включает в себя:

- простейшие средства оргтехники (канцелярские товары, ящики для картотек, диспетчерские доски и т. п.);
- офисную мебель (столы, стулья и др.);
- машины для фиксации данных и размножения документов (пишущие машинки, ксероксы и т. д.);
- средства связи (селектор, телефон, телетайп и др.).

К вычислительной технике относят все виды ЭВМ, используемые в управлении. Во внутрифирменном управлении, в частности управлении персоналом, применяют различные виды вычислительной техники: ЭВМ крупногабаритные и персональные, микропроцессоры, средства телекоммуникаций, электронные пишущие машинки, терминальные устройства со встроенными микро-ЭВМ, средства автоматизированной обработки текстовой информации.

В системе оперативного управления персоналом ЭВМ используются для решения различных задач: хранения постоянных данных о работниках, учета выполненной работы и расчета заработной платы, анализа данных о персонале и т. п. Однако в управлении персоналом ЭВМ все чаще применяются для обработки не числовой, а текстовой информации и понятие «вычислительная техника» перестает соответствовать содержанию задач, решаемых с помощью компьютеров.

В управляющей подсистеме при управлении персоналом широко применяются новые технические средства: копировальные устройства со встроенными микро-ЭВМ (для

копирования и рассылки документов), информационные базы данных для хранения различных текстов, телекоммуникационная внутрифирменная сеть, фотонаборная и диктофонная техника и т. п.

В крупных современных фирмах действует комплексная автоматизированная обработка информации, которая объединяет все технические средства обработки информации с использованием новейшей технологии и методологии обработки информации. Создание этой комплексной автоматизированной системы осуществляется в несколько этапов. На первом этапе автоматизируются процессы сбора, хранения и выдачи данных, на втором – внедряются устройства для автоматизированной обработки текстовой информации и фотонаборные устройства, на третьем этапе происходит интеграция обособленных процессов обработки информации в единую внутрифирменную систему (объединение технических средств цифровой и текстовой информации посредством электронной почты), на четвертом этапе осуществляется переход к единой системе обработки всех видов информации.

Комплексная система обработки информации, как правило, включает в себя следующие технические средства: терминальные устройства, устройство оптического распознавания обозначений, устройство автоматизированной обработки текстовой информации, ЭВМ, фотокамеры для микрофильмирования больших массивов информации, устройство автоматизированного хранения и выдачи информации, печатающие устройства, устройства для чтения микрофильмов, средства доведения информации до пользователя.

На основе взаимного проникновения оргтехники и вычислительной техники в настоящее время создаются различные информационные системы. Применительно к управлению персоналом **информационная система** – это набор взаимосвязанных элементов, обеспечивающих сбор, обработку, хранение и передачу управленческой информации. На уровень информационных систем существенное влияние оказывают уровень технического развития организации и организационная культура.

Принципиальная модель функционирования информационной системы имеет следующий вид:

*Входящая информация → Обработка → Конечная информация.*

В зависимости от уровня механизации управленческого труда и степени участия в подготовке управленческих решений различают несколько видов информационных систем:

- простые – весь процесс сбора и обработки управленческой информации осуществляется вручную;
- смешанные – люди собирают и обрабатывают информацию при помощи машин и механизмов;
- информационно-справочные – процессы сбора и обработки информации автоматизированы, эти системы способны автоматически выдавать справки;
- информационно-советующие – не только автоматически обрабатывают информацию и могут выдавать справки, но и способны предлагать варианты решений в пределах заданных параметров.

Системы управления, в которых для обработки информации используются ЭВМ, получили название автоматизированных систем управления (АСУ). В настоящее время на крупных предприятиях успешно создаются автоматизированные системы управления персоналом (АСУП).

Под **автоматизированной системой управления** понимается совокупность технических средств, математического обеспечения, форм организации сбора, обработки и передачи информации, позволяющая осуществлять оптимальное ведение контролируемых процессов по установленным для этого программам.

Важнейшим требованием, предъявляемым к АСУ, является общность принципов функционирования. К таким принципам относятся:

- методологическое единство – единство методов решения экономических задач (в каждом одноименном звене системы);
- информационное единство – использование унифицированных форм отчетных и плановых документов;
- техническое единство – техническая, программная и кодовая совместимость используемых вычислительных и других технических средств.

Разработка АСУ в организациях включает в себя три этапа.



1. *Предпроектное обследование объекта автоматизации.* Результатом этого этапа является подготовка технико-экономического обоснования (ТЭО). Обычно ТЭО имеет следующую структуру:

- введение;
- характеристика объекта и существующей системы управления;
- цели, критерии и ограничения АСУ;
- функции и задачи создаваемой АСУ;
- ожидаемые технико-экономические результаты создания АСУ;
- выводы и предложения.

2. *Разработка технического проекта.* Результатом осуществления работ на этом этапе являются проектные решения по создаваемой АСУ.

Основное содержание работы на этом этапе – привязка к данному проекту типовых проектных решений по формированию функциональных структур АСУ, систем информационного, программно-математического, технического и организационного обеспечения.

3. *Разработка рабочего проекта.* Результатом его осуществления является готовность проекта АСУ к внедрению. Разработка рабочего проекта заключается в составлении чертежей, схем, описаний различных элементов АСУ, достижении их взаимосвязи. На этом этапе заказчик (организация) завершает работы по созданию АСУ и обучению кадров.

Создание АСУП экономически оправдано только в крупных организациях, так как оно связано со значительными финансовыми затратами. Поэтому решение о ее создании должно быть обосновано точными экономическими расчетами.

#### **7.4. Правовое и нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом**

Правовое обеспечение системы управления персоналом основывается прежде всего на законодательных актах, создающих рамочные условия для управления персоналом. К числу таких законодательных актов можно отнести Гражданский и Трудовой кодексы Российской Федерации и другие законы Российской Федерации. Важную часть правовой базы предприятий составляют указы Президента, постановления Правительства Российской Федерации и местных органов власти.

Основными задачами правового обеспечения системы управления персоналом являются:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;
- защита прав законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Основу правового обеспечения управления персоналом составляет *Трудовой кодекс Российской Федерации*, в котором законодательно определены права и обязанности работодателей и наемных работников, а также основные условия приема на работу, увольнения, предоставления отпуска и другие аспекты взаимоотношений администрации и персонала.

Этот документ состоит из шести частей, в которых выделены соответствующие разделы, главы и статьи.

Так, в *первой части* нового Трудового кодекса Российской Федерации излагаются общие положения. Здесь, в частности, определены цели и задачи трудового законодательства, основные принципы правового регулирования трудовых отношений, иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права и др. Особое внимание при этом уделено правам и обязанностям работников и работодателей.

*Вторая часть* содержит описание концепции социального партнерства в сфере труда. Согласно главе 3 ч. 2 раздела II Трудового кодекса Российской Федерации, **социальное партнерство** – это система взаимоотношений между работниками (представителями работников) и работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений.

*Третья часть* состоит из нескольких разделов. В первом разделе этой части рассматривается трудовой договор. Следующие разделы посвящены рабочему времени, гарантиям и компенсациям, трудовому распорядку и дисциплине труда, а также профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников, охране труда и материальной ответственности сторон трудового договора.

В *четвертой части* Трудового кодекса Российской Федерации отражены особенности регулирования труда отдельных категорий работников: руководителей; работников, занятых на сезонных работах; работников в возрасте до 18 лет и т. п.

*Пятая часть* нового Трудового кодекса Российской Федерации посвящена защите трудовых прав работников, государственному надзору и контролю за соблюдением трудового законодательства, защите прав работников профессиональными союзами, рассмотрению коллективных трудовых споров, а также ответственности за нарушение трудового законодательства и иных правовых актов, содержащих нормы трудового права.

*Шестая часть* отражает в основном сроки и порядок введения в действие Трудового кодекса Российской Федерации, а также порядок и сроки введения минимальной заработной платы. В этой части, в частности, сказано, что новый Трудовой кодекс вводится в действие с 1 февраля 2002 г. С этого же времени признаются утратившими силу основные законодательные акты о труде, принятые в советский период.

Нормативно-методическое обеспечение предприятия (организации) охватывает: *устав предприятия* – базовый нормативный документ в работе с персоналом, который включает в себя задачи и виды деятельности предприятия, а также его функции, определяющие состав персонала. В уставе отражаются экономическое и правовое состояние организации, характеризующее положение персонала; права и обязанности персонала, порядок приема и увольнения; гарантии по оплате труда.

Кроме того, на основе законодательных актов и устава разрабатываются различные нормативно-методические документы, создающие правовые рамочные условия для управления персоналом конкретного предприятия (организации). К числу таких документов относятся положения о подразделениях и службах на предприятии, должностные инструкции и контракты.

*Положения о подразделениях и службах* представляют собой долговременные нормативные акты, имеющие сводный кодифицированный характер и определяющие порядок образования, структуру, функции, права, обязанности и ответственность подразделений предприятия. Например, на предприятиях создаются положения о службе управления персоналом, маркетинговой службе, коммерческом отделе и др. Положение о подразделении выявляет место и роль подразделения в структуре предприятия; увязывает функции и задачи подразделения с функциями и задачами организации.

*Должностная инструкция* является основным локальным организационным документом, закрепляющим статус работника, его должностные обязанности, виды и объемы работ, а также полномочия работника. Кроме того, она регламентирует разграничение обязанностей и прав между сотрудниками подразделения организации (предприятия).

В настоящее время должностные инструкции разрабатываются по следующей схеме:

1) общие положения – основные сведения о должности, наименование подразделения, в котором работает сотрудник, его подчиненность, порядок назначения на должность и освобождение от должности, основные документы и материалы, которыми он должен руководствоваться в своей деятельности, требования к образованию и практическому опыту сотрудника;

2) функции – функции, которые предусматриваются для данного структурного подразделения;

3) должностные обязанности – описание конкретных работ, выполнение которых необходимо для реализации функций, возложенных на данного работника;

4) права – конкретные права работника для реализации возложенных на него функций и выполнения обязанностей;

5) ответственность – обязательная четкая формулировка содержания и форм ответственности сотрудника за результаты и последствия его деятельности, а также за непринятие своевременных надлежащих мер, если они относятся к кругу его обязанностей;

6) условия оплаты труда – законодательные документы, регулирующие оплату труда работника;

7) показатели оценки работы – общие показатели оценки деятельности.

В практике правового регулирования социально-трудовых отношений на уровне предприятий все большее распространение получают контракты.

*Контракт* — это трудовой договор, составляемый только в письменной форме и не более чем на 5 лет (см. главу 9). Его заключают со штатными сотрудниками, с совместителями,

сотрудниками, не входящими в штат. В отдельных случаях возможны различные дополнения к типовой схеме контракта.

Существенную роль в нормативно-методическом обеспечении системы управления персоналом играют документы, регламентирующие выполнение функций по управлению персоналом: положения по формированию кадрового резерва в организации, рекомендации по организации подбора и отбора персонала, положения по оплате и стимулированию труда и т. п.