

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники»

Кафедра менеджмента

В.Г. Гринченко, Е.Э. Пуровская

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие
для студентов экономических специальностей

Минск 2006

УДК 331.1 (075.8)
ББК 65.240 я73
Г 85

Рецензент:
заведующий кафедрой экономики БГУИР,
кандидат экономических наук А.В.Сак

Гринченко В.Г.

Г 85 Управление персоналом: Учеб. пособие для студ. экон. спец. /
В.Г. Гринченко, Е.Э. Пуровская. – Мн.: БГУИР, 2006. – 168 с.: ил.
ISBN 985-444-831-2

Учебное пособие предназначено для углубленного рассмотрения основных теоретических вопросов курса по проблемам совершенствования управления персоналом организации в период перехода Республики Беларусь к новым условиям хозяйствования.

УДК 331.1 (075.8)
ББК 65.240 я73

ISBN 985-444-831-2

© Гринченко В.Г., Пуровская Е.Э., 2006
© БГУИР, 2006

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----|
| ВВЕДЕНИЕ | 5 |
| 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ | 7 |
| 1.1. Деятельность по управлению персоналом в современной организации.... | 7 |
| 1.2. Управленческий труд в системе управления персоналом..... | 10 |
| 1.3. Управленческие работники в системе управления персоналом | 13 |
| 1.4. Концепции управления персоналом организации | 17 |
| 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ..... | 22 |
| 2.1. Цели и функции системы управления персоналом | 22 |
| 2.2. Организационное проектирование системы управления персоналом..... | 25 |
| 2.3. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом | 27 |
| 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ | 31 |
| 3.1. Виды и составляющие стратегии управления персоналом | 31 |
| 3.2. Компетенция персонала как объект стратегического управления | 33 |
| 4. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ | 37 |
| 4.1. Роли и виды кадрового планирования в организации | 37 |
| 4.2. Маркетинг персонала | 44 |
| 4.3. Планирование численности персонала | 53 |
| 5. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ | 57 |
| 5.1. Набор, отбор и прием на работу новых сотрудников..... | 57 |
| 5.2. Использование персонала в организации..... | 65 |
| 5.3. Развитие персонала в организации | 77 |
| 5.4. Формирование кадрового резерва | 84 |
| 5.5. Управление деловой карьерой..... | 88 |
| 6. МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА..... | 98 |
| 6.1. Сущность мотивации труда и ее принципы | 98 |
| 6.2. Мотивация и стимулирование персонала | 102 |
| 7. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ | 109 |
| 7.1. Управление социальным развитием организации | 109 |
| 7.2. Теория поведения личности..... | 112 |
| 7.3. Поведение личности в группах..... | 116 |
| 7.4. Этика деловых отношений..... | 123 |
| 8. КОНФЛИКТ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ..... | 131 |
| 8.1. Природа конфликтов и управление..... | 131 |
| 8.2. Управление стрессами..... | 139 |

| | |
|---|-----|
| 9. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ..... | 144 |
| 9.1. Содержание понятия лидерства в управлении организацией..... | 144 |
| 9.2. Стили руководства..... | 150 |
| 10. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ..... | 154 |
| ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВЫХ СЛУЖБ ОРГАНИЗАЦИИ..... | 154 |
| 10.1. Место и роль кадровых служб в организационных структурах..... | 154 |
| 10.2. Оценка деятельности кадровых служб по управлению персоналом организации..... | 161 |
| ЛИТЕРАТУРА..... | 167 |

Библиотека БГУИР

ВВЕДЕНИЕ

Настоящее учебное пособие выполнено в виде схем и комментариев, что позволит лучше систематизировать и более наглядно представить материал, развить навыки самостоятельного анализа управленческих ситуаций. Это также позволит привить способность к абстрактному мышлению, поскольку изучение общественных дисциплин предполагает неоднозначность ответов на поставленные вопросы и требует выявления главного – того, что доминирует в создавшейся социально-экономической ситуации на современном этапе развития общества.

Осуществление радикальных социально-экономических (рыночных) и политических реформ связано с определенной дегуманизацией отношений между людьми, включенных в различные системы управления.

Ситуация в Беларуси – не исключение. Тем не менее преодолеть возникающие на этом этапе противоречия невозможно, не решая проблемы отношений с персоналом, а просто манипулируя кадрами. Одно осознания возможности решения проблемы недостаточно, чтобы она была решена на самом деле. Необходимы знания о том, как это сделать, умелое использование соответствующих технологий и методов управления персоналом.

Управление персоналом – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации за счет совершенствования социально-экономических, социально-психологических и экономических методов руководства, направленных на установление реальных приоритетов работников в их трудовой деятельности.

Овладев современными методами управления персоналом, руководитель может значительно расширить свои возможности в привлечении работников к выполнению задач для достижения целей организации.

Учебное пособие, являясь теоретико-методологическим дополнением к основному лекционному материалу, предназначено для углубленного изучения основных теоретических положений курса «Управление персоналом».

Логически построенная структура учебного пособия (от общего к частному) охватывает широкий круг проблем управления персоналом организации на основе рассмотрения взаимосвязи:

- управления как предмета изучения;
- организации, понимаемой как группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей, как объекта изучения;
- менеджера и выполняемых им ролевых функций, как субъекта изучения.

Учебное пособие состоит из десяти глав.

В первой главе рассматриваются основные теоретические положения, характеризующие предмет, объект и субъект изучаемого курса, раскрываются концептуальные основы управления персоналом в организации.

Во второй главе описаны организационно-структурные основы построения системы управления персоналом на предприятии.

Третья глава включает вопросы стратегического управления персоналом в организации.

В четвертой главе рассматриваются составляющие планирования персонала в организации.

Пятая глава формирует знания по ключевым элементам технологии управления персоналом.

Вопросы мотивации трудовой деятельности персонала рассматриваются в шестой главе пособия.

Седьмая глава включает теоретические основы управления поведением персонала организации.

В восьмой главе рассмотрены теоретические основы конфликтов и управление в стрессовых ситуациях.

Девятая глава посвящена вопросам лидерства и власти и включает теоретические основы построения отношений в системе управления.

В десятой главе рассматриваются основные направления совершенствования деятельности кадровых служб организации и показатели оценки эффективности их деятельности.

Пособие имеет целью сформировать у студентов современные профессиональные теоретические знания и выработать практические навыки применения прогрессивных технологий управления персоналом организации. При этом ставились следующие задачи:

- уяснить сущность категорий, терминов и приемов, используемых в управлении персоналом в современных организациях;
- сформировать системное представление о функциях управления персоналом;
- ознакомить студентов с известными прогрессивными методами и приемами работы с персоналом организации;
- выработать умение разрабатывать основные внутрифирменные документы по управлению персоналом;
- ориентировать будущих специалистов на экономное использование трудового потенциала организации, на выявление внутрипроизводственных резервов повышения производительности труда.

1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Деятельность по управлению персоналом в современной организации

Организации (предприятия) принято рассматривать в двух аспектах: как обособившуюся организационную структуру, состоящую из специализированных подразделений (отделы, цеха, участки), и как коллектив людей, объединенных общей целью. Поэтому управление как специфический вид человеческой деятельности можно рассматривать как работу с людьми, а их трудовую деятельность определить в качестве объекта управляющего воздействия. Такой взгляд составляет основу концепции управления персоналом. В нашей стране она нашла применение в связи с переходом к новым условиям хозяйствования, изменениями в социальной и экономической сферах жизни общества.

Управление в условиях рынка осуществляется в рамках конкретной организации, основные элементы которой изображены на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Элементы организации

Любая организация может быть представлена как открытая система, встроенная во внешний мир. Поэтому жизнедеятельность организации состоит из трех основополагающих процессов (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Процессы жизнедеятельности организации

Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Это условие и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее. Различают факторы внешней (рис. 1.3) и внутренней (рис. 1.4) среды организации.

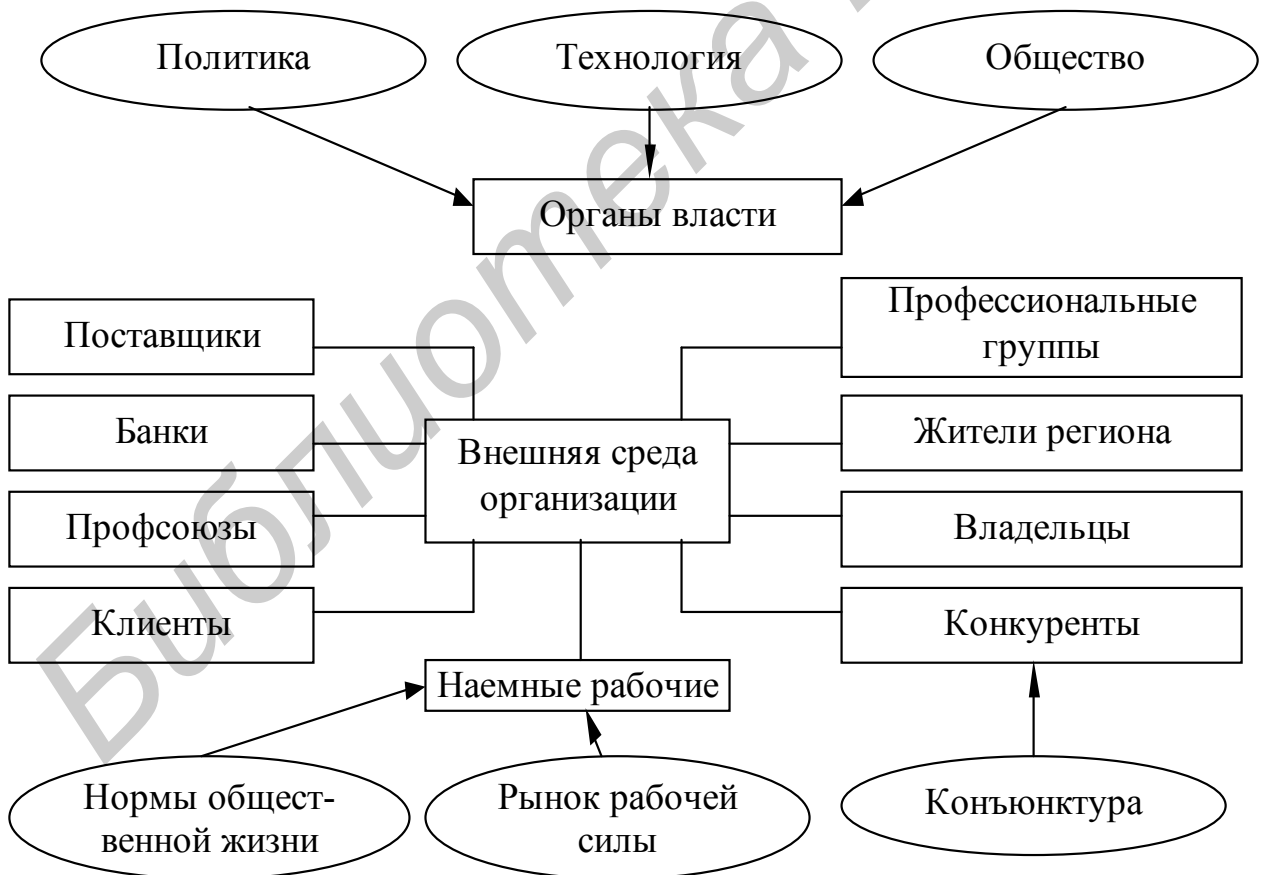


Рис. 1.3. Внешняя среда организации

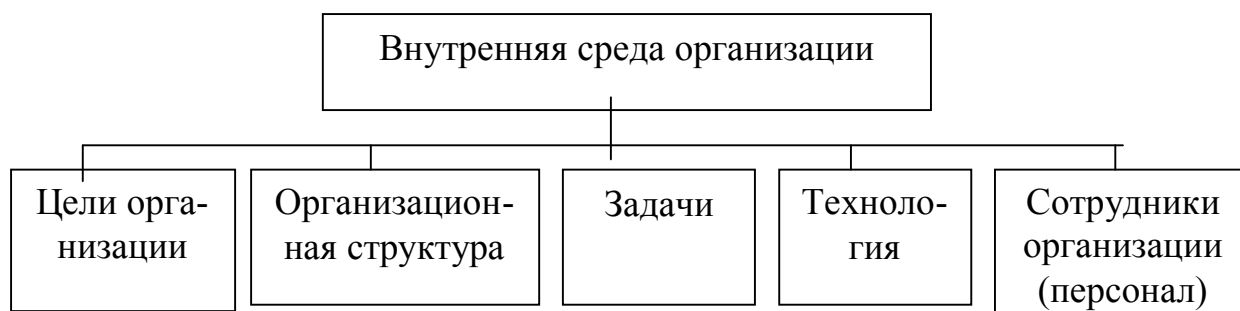


Рис. 1.4. Внутренняя среда организации

Деятельность по управлению персоналом - это целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

В своей деятельности организации руководствуются набором целей, различающихся как по содержанию, так и с точки зрения временной перспективы. Организация производительно использует приобретаемые ресурсы, обеспечивая оптимальное соотношение между ними с точки зрения их количества, способа, места, времени и продолжительности взаимодействия, иными словами, организация управляет своими ресурсами.

Управление персоналом представляет собой компонент управления любой организацией наряду с управлением материальными и природными ресурсами. Люди существенно отличаются от любых других используемых организациями ресурсов, что требует особых методов управления.

Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем.

Во-первых, люди наделены интеллектом и их реакция на внешнее воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а значит, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним.

Во-вторых, люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что представляет важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации.

В-третьих, трудовая деятельность человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер.

В-четвертых, в отличие от материальных и природных ресурсов, люди приходят (в большинстве случаев) в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации помощи (предоставления возможностей) в реализации этих целей. Удовлетворенность сотрудника взаимодействием с организацией является таким же необходимым условием продолжения этого взаимодействия, как и удовлетворенность организации.

В силу описанной выше специфики управление человеческими ресурсами представляет особый вид деятельности, требует наличия специальных функций и наличия особых качеств у людей, которые занимаются этой деятельностью. Управление персоналом требует творческого (а не механического) подхода, индивидуализации и учета долгосрочной перспективы при принятии решений.

1.2. Управленческий труд в системе управления персоналом

Управление – специфический вид человеческой деятельности, обособившийся в ходе разделения и кооперации общественного труда. Его отличительной особенностью является то, что он представляет собой разновидность умственного труда.

Анализируя работу менеджеров по управлению персоналом, можно выделить следующие задачи, отражающие их профессиональные функции (рис. 1.5).

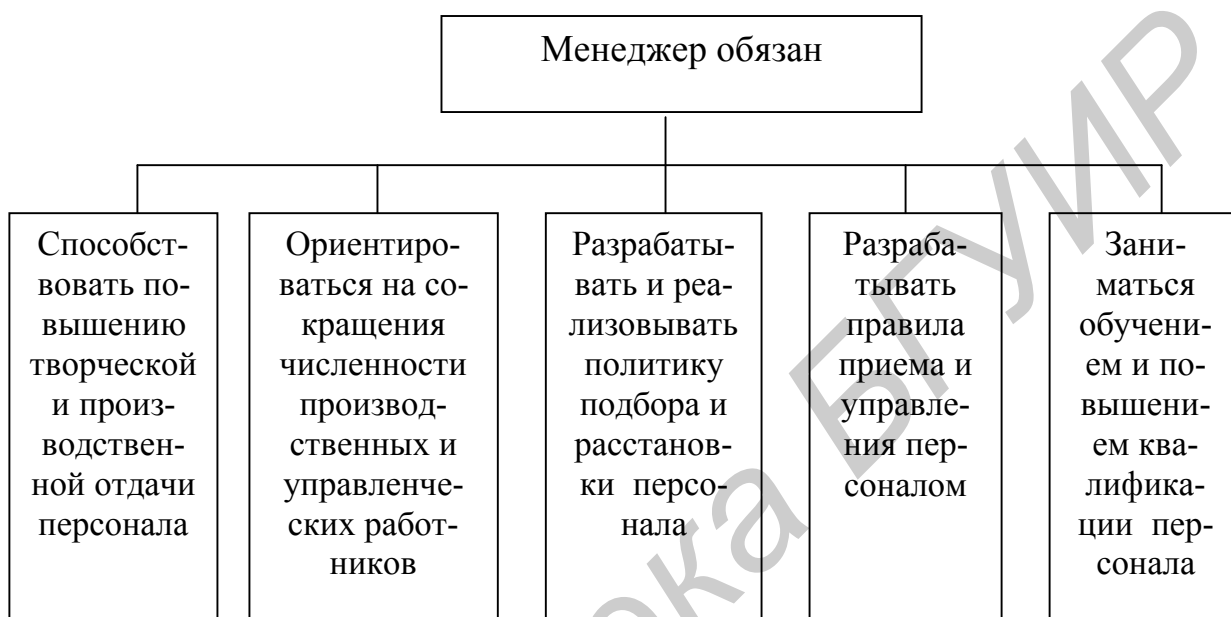


Рис. 1.5. Основные задачи, решаемые менеджером в области управления персоналом

В современных условиях, когда производство, а следовательно, и структура промышленных предприятий становится все более сложной и разнообразной, руководство не может осуществляться отдельным руководителем, а требует осуществления совместного труда управленческих работников.

В соответствии с подходом, получившим у нас наибольшее распространение, управленческих работников по их функциональной роли подразделяют на следующие категории (рис. 1.6, 1.7).



Рис. 1.6. Классификация управленческих работников

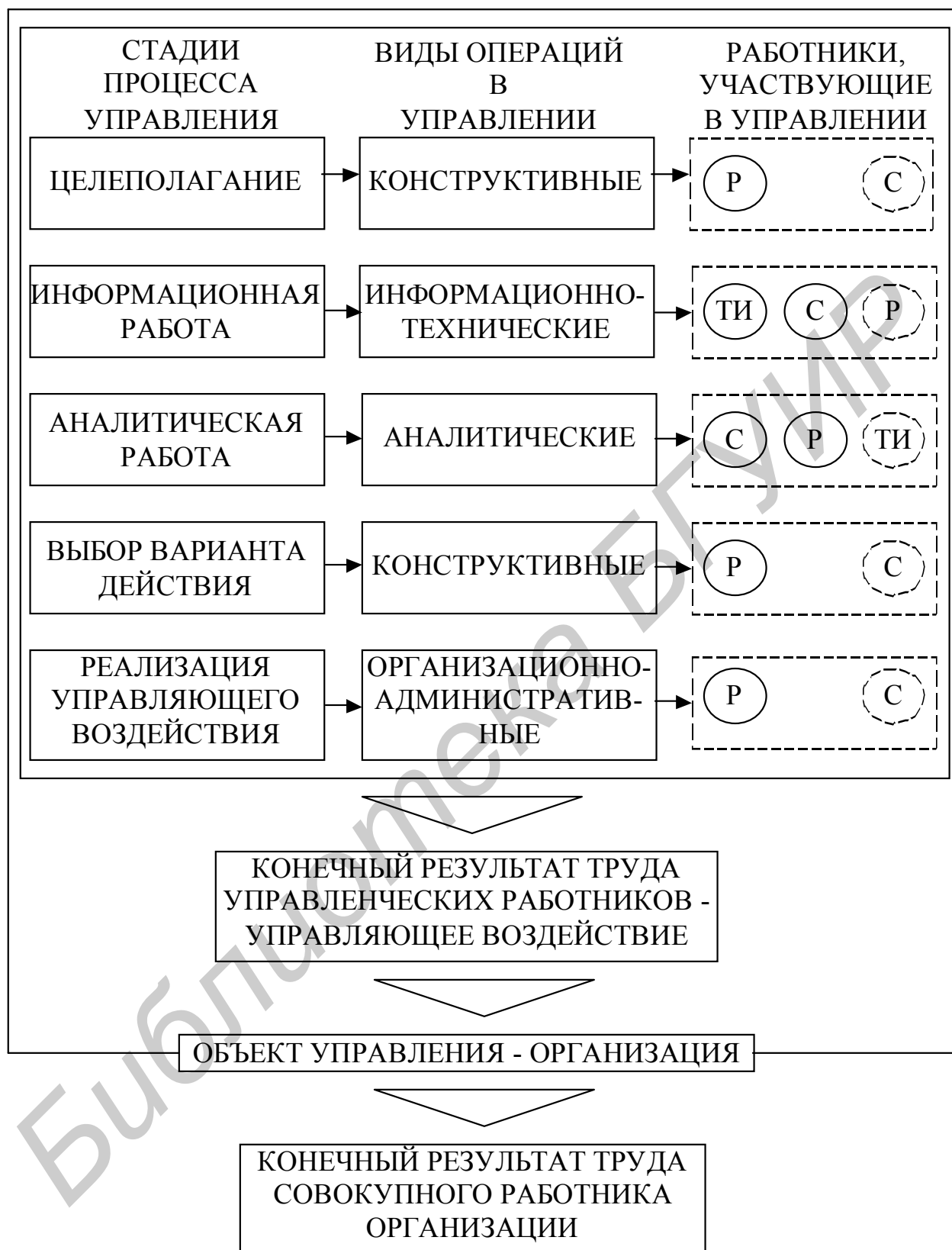


Рис 1.7. Система совместного труда управленческих работников:
 Р – руководители; С – специалисты; ТИ – технические исполнители (служащие)

В управленческой литературе распространена следующая классификация управленческого труда, которая может быть положена в основу классификации управленческих работников (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Виды разделения управленческого труда

| Виды управленческого труда | Определение понятия |
|----------------------------|--|
| Функциональное | Выделение функций управления производством, выполнение которых закрепляется за определенными работниками или подразделениями аппарата управления |
| Иерархическое | Распределение комплекса работ по реализации функций и уровням иерархии управления, закрепление их за определенными управленческими работниками и формирование на этой основе полномочий последних |
| Технологическое | Деление процесса управления на операции по сбору, передаче, хранению и преобразованию информации, выполняемые определенными категориями работников |
| Профессиональное | Дифференциация управленческих работников в соответствии с их профессиональной подготовкой |
| Квалификационное | Распределение работ по функциям управления и закрепление их за управленческими работниками в соответствии с квалификацией и личными способностями |
| Должностное | Распределение управленческих работников в системе управления в соответствии с их компетенцией (компетенция – совокупность прав, обязанностей и ответственности управленческого работника для реализации какой-либо функции управления) |

Для определения уровня организации управления на предприятии и путей его рационализации разрабатываются системы механизации и автоматизации труда управленческих работников (рис. 1.8.).



Рис. 1.8. Механизация и автоматизация операций по управлению персоналом

1.3. Управленческие работники в системе управления персоналом

Центральное место в управлении занимает руководитель, возглавляющий определенный коллектив рабочих, наделенный необходимыми полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации и несущий всю полноту ответственности за результаты работы возглавляемого им коллектива. Следует различать такие определения управленческих работников, как:

- хозяйственный руководитель – управленческий работник, выполняющий строго определенные функции и лишенный самостоятельности, что характерно для условий плановой экономики;

- менеджер – руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность, наделенный полномочиями в области принятия решений по регулированию деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях.

Ролевой подход к построению взаимодействия человека и организации предполагает, что вся совокупность действий организации может быть разбита на отдельные работы, имеющие определенное содержание и спецификацию, определяющие квалификацию, знания и опыт, которыми должен обладать работник, выполняющий каждую конкретную работу.

Осознание этого положения весьма важно в понимании природы управления персоналом, так как значение личностных характеристик человека в выполнении им определенной роли не только очень велико, но зачастую может быть определяющим в его взаимодействии с организацией и решающим в выполнении управленческих функций. Различают следующие виды работ (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Виды ролей, выполняемых управленческими кадрами

В зависимости от позиции менеджеров в организации, решаемых ими задач, характера реализуемых функций, данные роли могут быть присущи в большей или меньшей мере.

Руководители всех уровней управления, в том числе менеджеры по персоналу, выполняют различные функции и одновременно выступают в различных ролях (рис. 1.10 – 1.13).

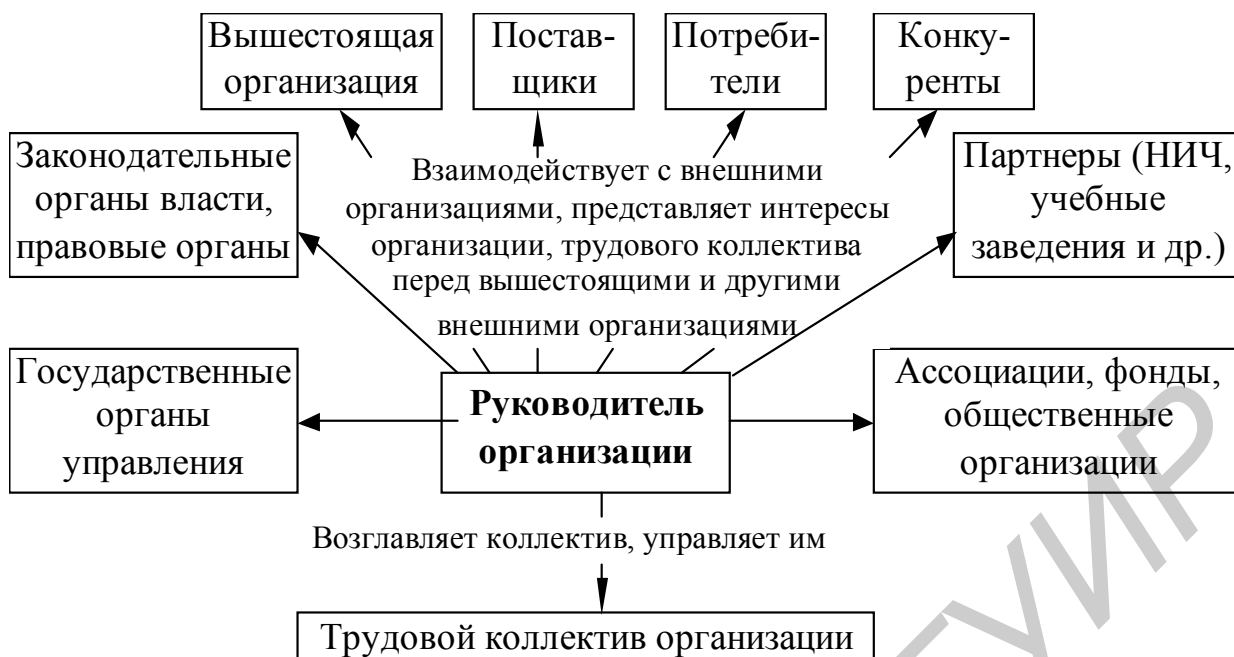


Рис. 1.10. Основные функции деятельности руководителя высшего звена организации

При этом менеджер выполняет определенные виды деятельности, определяемые, в первую очередь, профессиональными функциями (см. рис. 1.11).

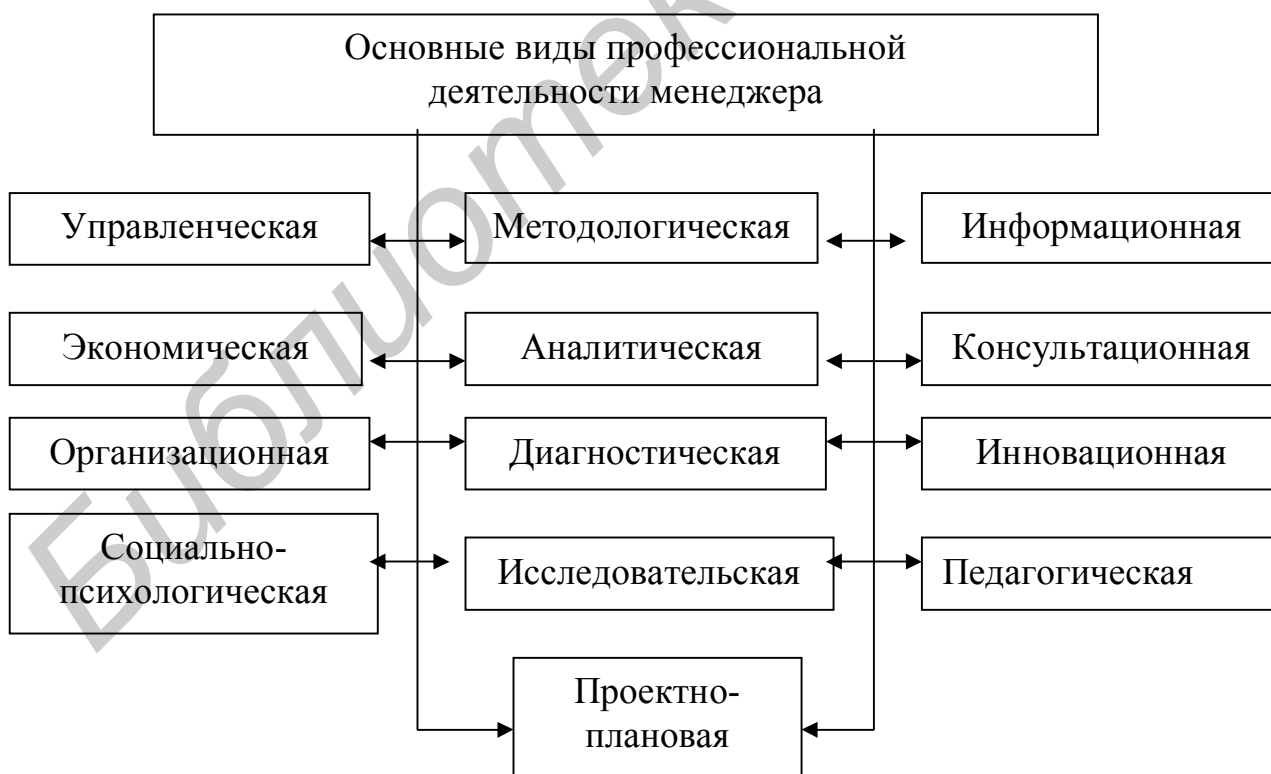


Рис. 1.11. Основные виды профессиональной деятельности руководителя высшего звена управления

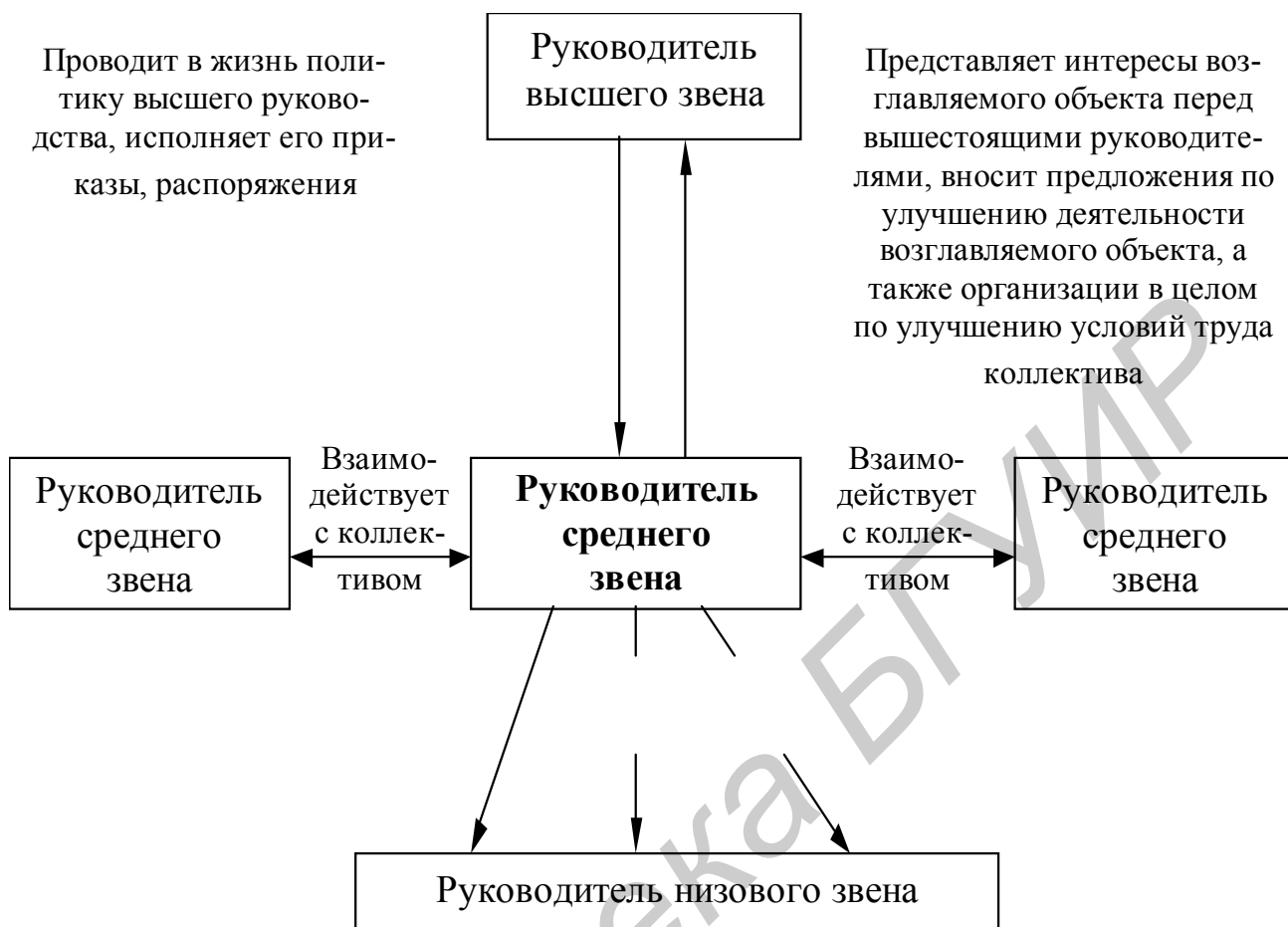


Рис. 1.12. Руководитель среднего звена в системе управления организацией

Руководитель низового звена управления выполняет приблизительно те же задачи, что и руководитель среднего звена – это: проведение в жизнь политики вышестоящего руководства; взаимодействие с коллегами; отстаивание интересов работников своего коллектива. Отличительной особенностью здесь является то, что руководитель этого уровня управления взаимодействует и управляет работниками, которые находятся непосредственно на рабочих местах и непосредственно контактирует с ними. Это налагает дополнительные требования к подбору кандидатов на такие должности. В частности, это требования относительно специальной подготовки управленцев данного звена управления, в первую очередь – гуманитарной.

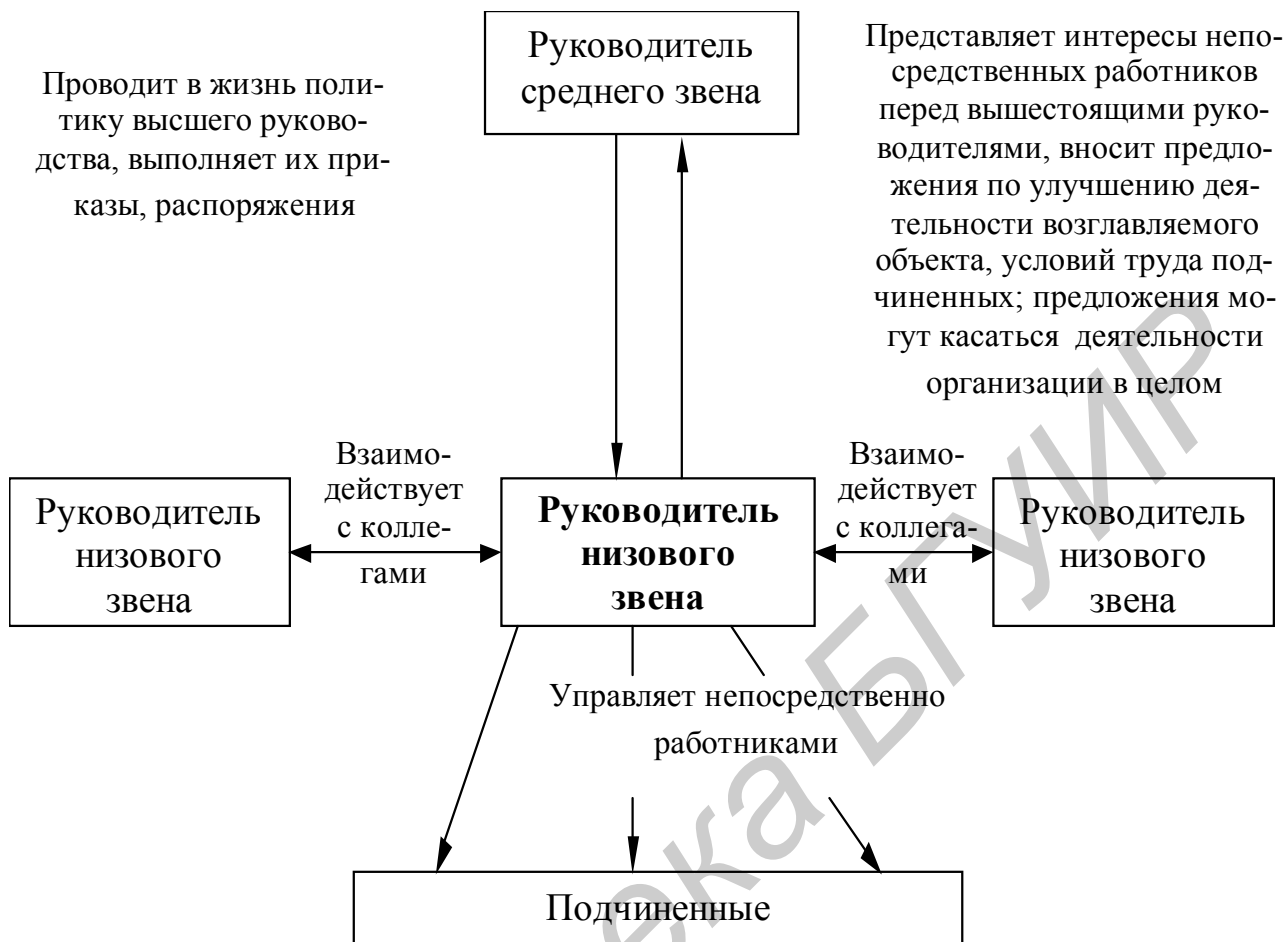


Рис. 1.13. Руководитель низового звена в системе управления организацией

Основная цель управления как такового – создание необходимых условий (организационных, технических, социальных, психологических и т.д.) для реализации задач организации, установления гармонии между индивидуальными трудовыми процессами, координация и согласование совместной деятельности работников ради достижения конкретных запланированных результатов. Следовательно, управление – это прежде всего работа с людьми, а их трудовая деятельность служит объектом управляющего воздействия. Это и является основной задачей менеджеров любого уровня управления.

1.4. Концепции управления персоналом организации

Управление персоналом, как одна из важнейших составных управленческой деятельности, основывается на концепции управления – обобщенном представлении о месте человека в организации.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Это требует отказа от чисто административных методов управления персоналом. Их динамику можно представить с помощью рис. 1.14.

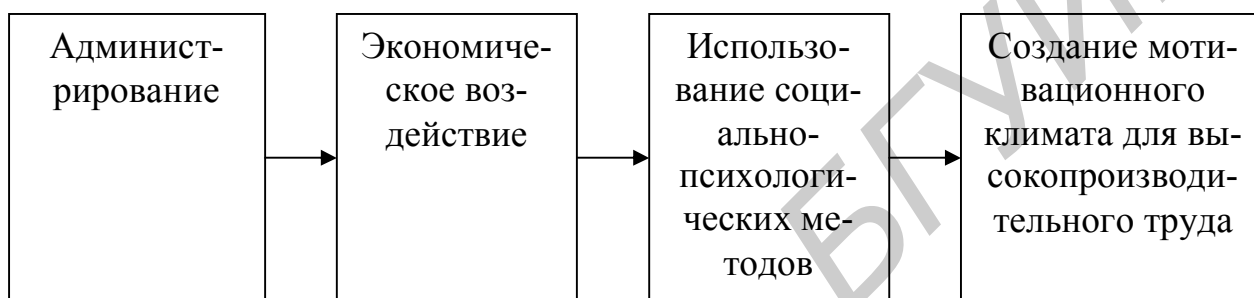


Рис. 1.14. Трансформация методов управления персоналом

Понятие «управление персоналом» стало использоваться в практике управления лишь в последние годы, что вызвано значительными изменениями в социально-экономических отношениях страны, приведшими к новому пониманию кадровой политики.

Традиционно основным структурным подразделением, на которое возложена работа с кадрами, является *отдел кадров*. В его обязанности входят прием и увольнение работников, а также организация их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Однако отделы кадров имеют низкий организационный статус, в силу чего не являются координирующим центром работы с персоналом.

В соответствии с этим можно определить основные направления перестройки деятельности кадровых служб (рис. 1.15).

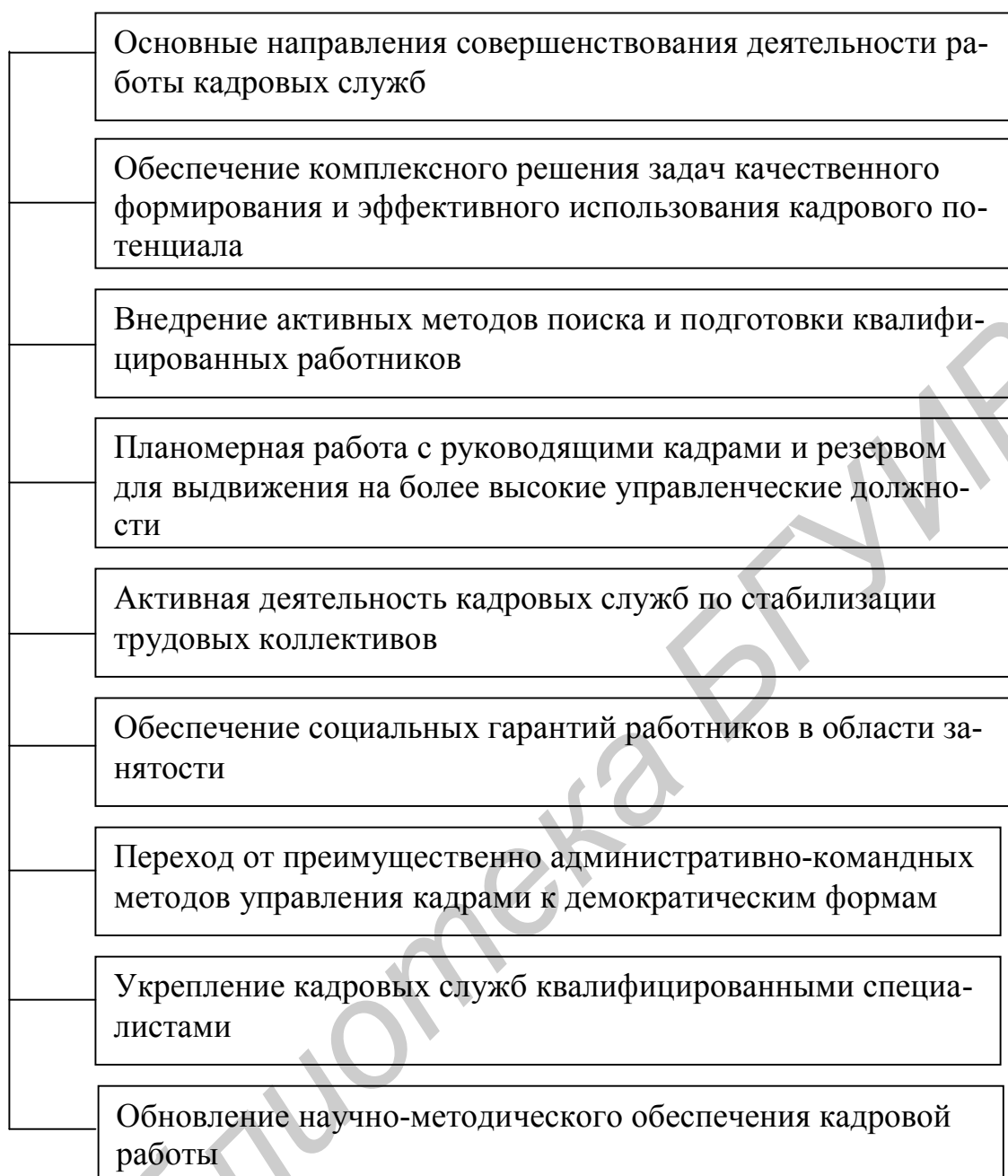


Рис. 1.15. Направления совершенствования работы кадровых служб

Эти и другие направления работы кадровых служб по управлению персоналом в условиях становления рыночной экономики открывают принципиально новый этап в реализации современной концепции управления персоналом.

Выработанный экономической практикой *экономический подход* к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает «техническая» (т.е. направленная на овладение техническими приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии.

В рамках экономического подхода к управлению можно выделить следующие принципы (рис. 1.16).

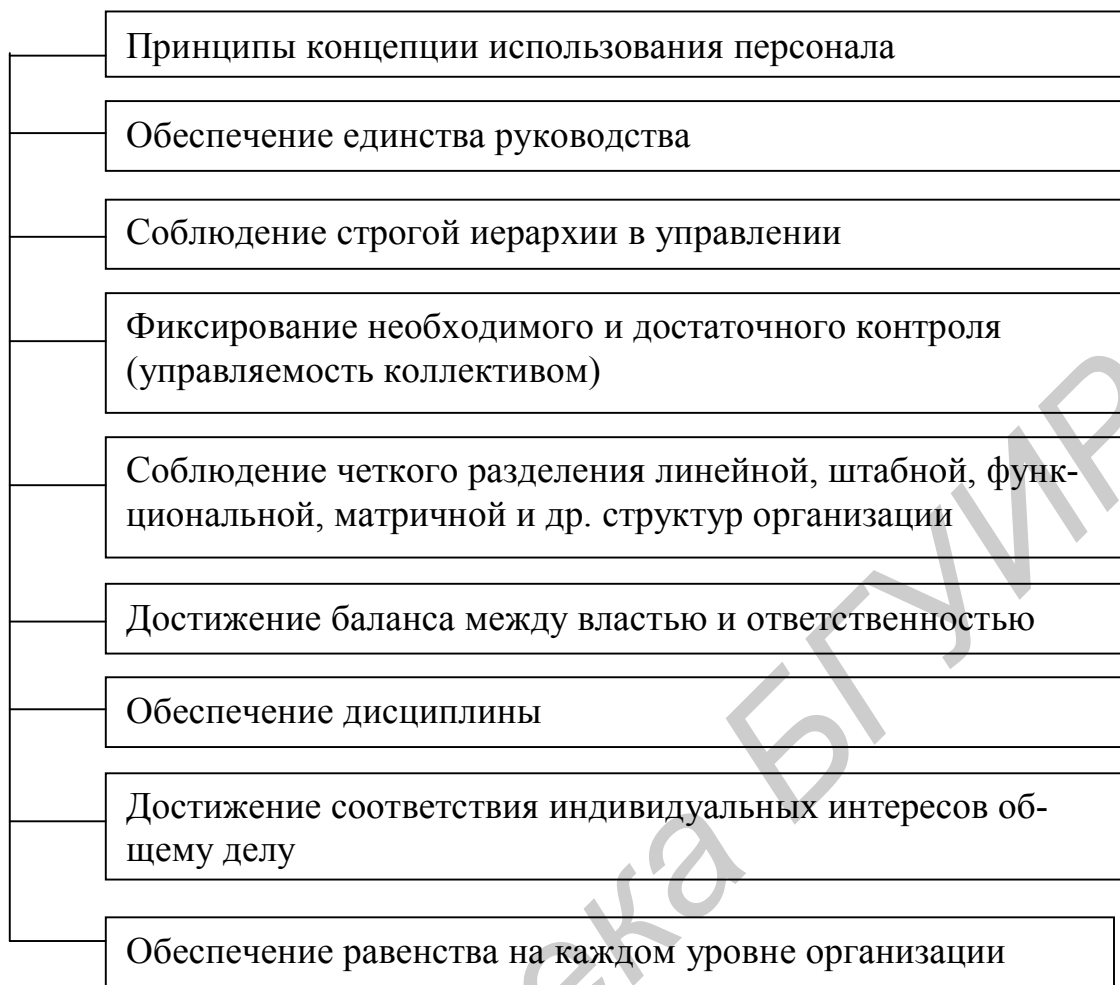


Рис. 1.16. Принципы экономического подхода к управлению персоналом

Организационный подход к управлению персоналом обозначил новую перспективу, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая служба из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающейся и распространилась на поиск и подбор работников, планирование их карьеры, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде, т.е. не дифференциация и узкая специализация, а системность и комплексность, для которых важны связи, в каждый момент создаваемые в избыточном количестве. Отсюда можно сформулировать следующие принципы органического структурирования организации (табл. 1.2).

Принципы органического структурирования организации

| № п/п | Принципы |
|-------|---|
| 1 | Сохранение целого организации в каждой ее части (подразделении), вплоть до отдельного работника |
| 2 | Создание множественных связей между частями организации (вплоть до избыточных) |
| 3 | Развитие одновременно и специализации персонала, и его универсализации (каждый должен выполнять свою функцию, но его знания и навыки должны быть шире) |
| 4 | Создание условий для самореализации каждого работника и коллектива в целом |
| 5 | Признание того, что принятое управленческое решение не бывает полностью рациональным, поскольку управленческие работники: <ul style="list-style-type: none"> - действуют на основе неполной информации; - способны исследовать только ограниченный круг вариантов каждого решения; - не способны точно оценить результаты: <ul style="list-style-type: none"> - из-за недостатка знаний; - недостатка опыта; - наличия избыточной или недостаточной информации |
| 6 | Акцент на окружающей среде, в которой живет организация |
| 7 | Анализ должен основываться на определении ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания |
| 8 | Между подсистемами организации необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции |

Развивающийся в последнее время *гуманистический подход* исходит из концепции управления человеком и из представления организации как культурного феномена. Организационная культура – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способах реагирования.

Позитивная роль гуманистического подхода к пониманию организационной реальности состоит в следующем (табл. 1.3).

Роль гуманистического подхода к управлению
персоналом организации

| |
|---|
| Культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев связной системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым |
| Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде |
| Гуманистический подход позволяет по-новому интерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии |
| В рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие персонала – это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей |

Получившие в последнее время развитие поликультурные организации сочетают эти подходы к управлению, что значительно расширяет поле возможных вариантов решений в области управления персоналом.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается специфика управленческого труда?
2. Какие виды управленческого труда вы знаете?
3. В чем заключаются цели и задачи механизации и автоматизации управленческого труда?
4. В чем заключается различие понятий хозяйственный руководитель и менеджер?
5. Что такое ролевая структура труда менеджера?
6. Охарактеризуйте основные функции труда руководителей высшего, среднего и низового звеньев управления.
7. Охарактеризуйте внутреннюю и внешнюю среду организации.
8. Объясните понятие «деятельность по управлению персоналом».
9. Что такое концепция управления персоналом?
10. В каком направлении должна происходить перестройка работы кадровых служб?
11. Какие концепции управления персоналом вы знаете?

2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Цели и функции системы управления персоналом

Управление всегда осуществляется в системах. Система – это совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, связанных определенной целью, взаимодействие которых обеспечивается управлением.

Любая организация представлена совокупностью подсистем, структурно объединенных в виде отделов, цехов, служб и других подразделений. Каждая из подсистем является таковой по отношению к общей системе, в то же время каждую подсистему можно рассматривать как самостоятельную систему применительно к соответствующему уровню или функции управления.

Каждая организация является также социально-экономической системой. Если технологическое управление – это управление оборудованием, технологическими процессами и т.д., то управление организацией как социально-экономической системой – это, прежде всего, управление людьми. Понятно, что ни одна машина, оборудование, агрегат не могут работать сами по себе, они управляются людьми. Поэтому управление персоналом занимает ведущее положение среди других форм и видов управления.

Для каждой организации главной целью является получение максимально возможной прибыли от результатов своей деятельности, что обеспечивает ее дальнейший рост. Поэтому основной целью системы управления персоналом является обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Выполняя соответствующие функции, система управления персоналом достигает цели, на которые она направлена. Для более полного понимания функционального назначения системы она делится на подсистемы, выполняющие определенные функции (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Функции системы управления персоналом

| Подсистема | Функции |
|--------------------|--|
| 1 | 2 |
| Условия труда | Соблюдение требований психофизиологии труда; соблюдение требований эргономики труда; соблюдение требований технической эстетики; техника безопасности и охраны труда; охрана окружающей среды |
| Трудовые отношения | Анализ и регулирование взаимоотношений; анализ и регулирование отношений руководства; управление производственными конфликтами; социально-производственное диагностирование; соблюдение этических норм взаимоотношений; управление взаимодействия с профсоюзами |

| 1 | 2 |
|--|---|
| Оформление и учет кадров | Оформление и учет приема, увольнений, перемещений; информационное обеспечение системы кадрового управления; профориентация; обеспечение занятости |
| Прогнозирование, планирование персонала | Разработка стратегии управления персоналом; анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале; организация рекламы; анализ кадрового потенциала; планирование кадров; взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию |
| Развитие кадров | Техническое и экономическое обучение; подготовка и повышение квалификации; работа с кадровым резервом; оценка кандидатов на вакантные должности; текущая периодическая оценка кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников |
| Анализ и развитие средств стимулирования труда | Нормирование и тарификация трудового процесса; разработка системы оплаты труда; использование средств морального поощрения; разработка и формирование участия в прибыли и капитале; управление трудовой мотивацией |
| Юридические услуги | Решение правовых вопросов трудовых отношений; согласование распорядительных документов по управлению персоналом; решение правовых вопросов хозяйственной деятельности |
| Развитие социальной инфраструктуры | Организация общественного питания; управление жилищно-бытовым обслуживанием; развитие культуры и физического воспитания; обеспечение охраны здоровья и отдыха; обеспечение детскими учреждениями; управление социальными конфликтами и стрессами; организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления |
| Разработка оргструктуры управления | Анализ сложившихся структур управления; проектирование оргструктур управления; разработка штатного расписания; построение оргструктуры управления |

Характер управления зависит от характера собственности (рис. 2.1).

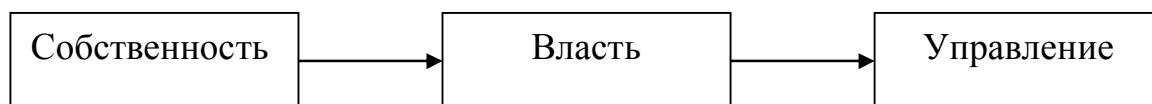


Рис. 2.1. Зависимость управления от характера собственности

Поэтому в тоталитарных странах, где собственность монополизирована, преобладает административный характер управления, а в странах с демократической ориентацией, где собственность находится в руках акционеров, - демократический характер управления, основанный на трудовой мотивации.

Система управления персоналом является сложной системой (состоящей из многих уровней управления) и динамической (находится в непрерывном развитии). На ее развитие оказывает влияние целый ряд факторов (рис. 2.2).

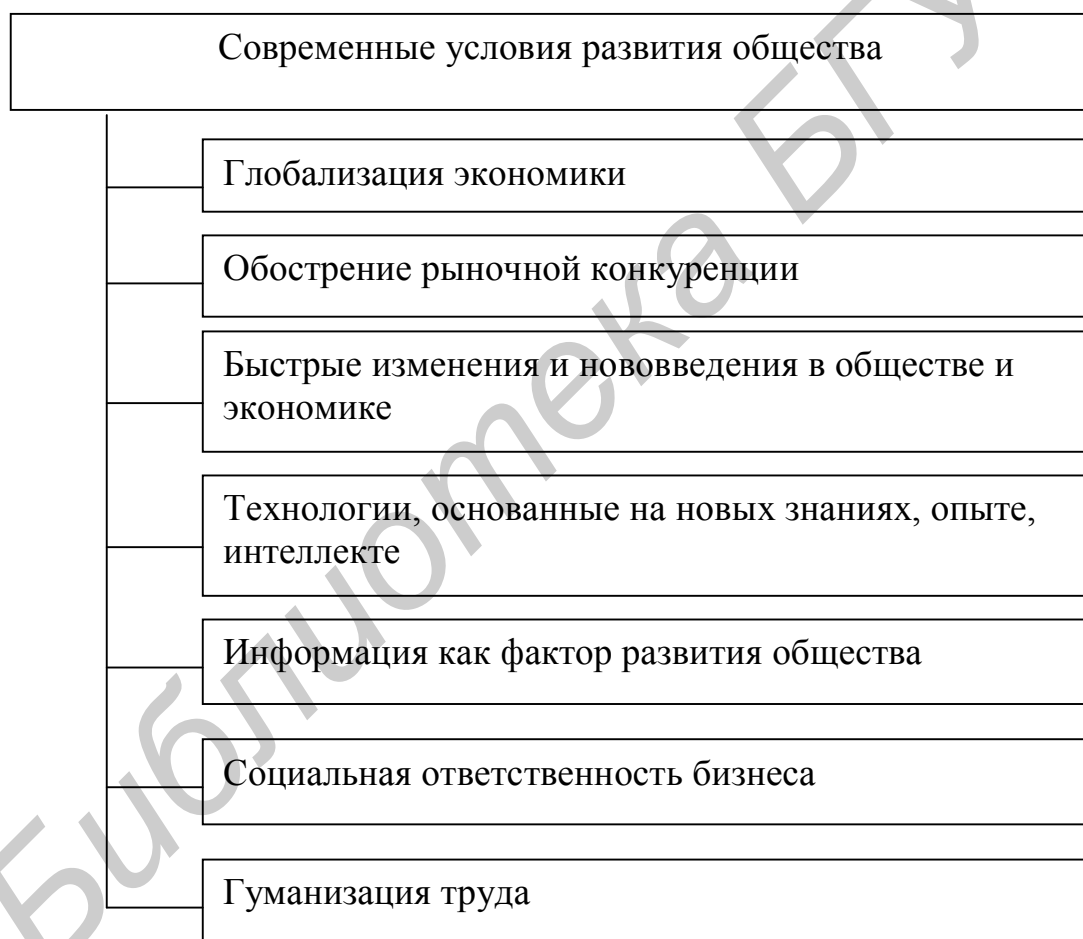


Рис. 2.2. Общественные условия, влияющие на формирование системы управления персоналом организации

Таким образом, система управления персоналом представляет собой комплекс целей, задач и направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующих механизмов управления, направленный на обеспечение постоянного роста эффективности производства в конкретных социально-экономических условиях развития общества.

2.2. Организационное проектирование системы управления персоналом

Системный подход к разработке систем управления в целом и персоналом в частности состоит в проектировании всех целевых и функциональных подсистем обеспечения управления, а также взаимосвязи этих компонентов как внутри этой системы, так и с внешней средой.

В соответствии с функциональным подходом можно выделить следующие подразделения, характерные для всех организаций (рис.2.3).



Рис. 2.3. Структура организации (функциональный подход)

В рамках данной структуры комплексная система управления персоналом распадается на три направления (рис. 2.4).

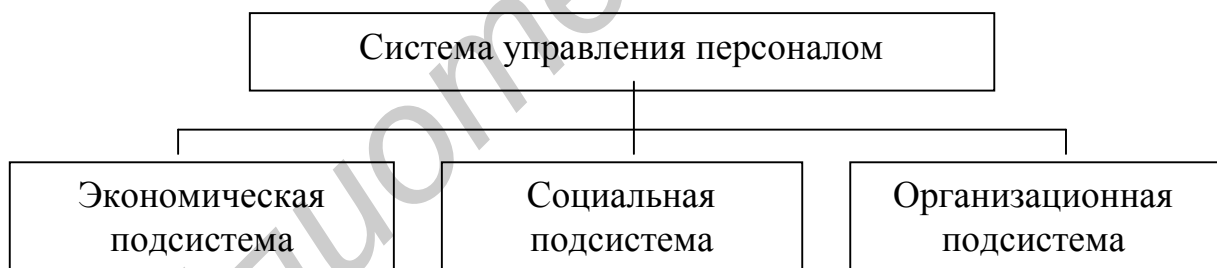


Рис. 2.4. Подсистемы управления персоналом

Структура управления персоналом является конструктивной основой системы управления. Такое ее понимание конкретизируется в принципах ее построения:

- разделении труда и специализации;
- четкости линии власти;
- разделении труда и ответственности;
- сочетании полномочий и ответственности;
- функционального ограничения деятельности;
- определении диапазона контроля;
- межфункциональных коммуникациях.

Организационную структуру управления персоналом также можно рассматривать как форму разделения управленческой деятельности в сфере кадрового менеджмента (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Система управления персоналом

Таким образом, управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий (функций), которые тесно взаимосвязаны и образуют целостную функциональную систему, определяющую структуру управления персоналом.

2.3. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом

Нормативно-методическое и правовое обеспечение является основным элементом, обеспечивающим подсистемы управления персоналом (рис. 2.6).

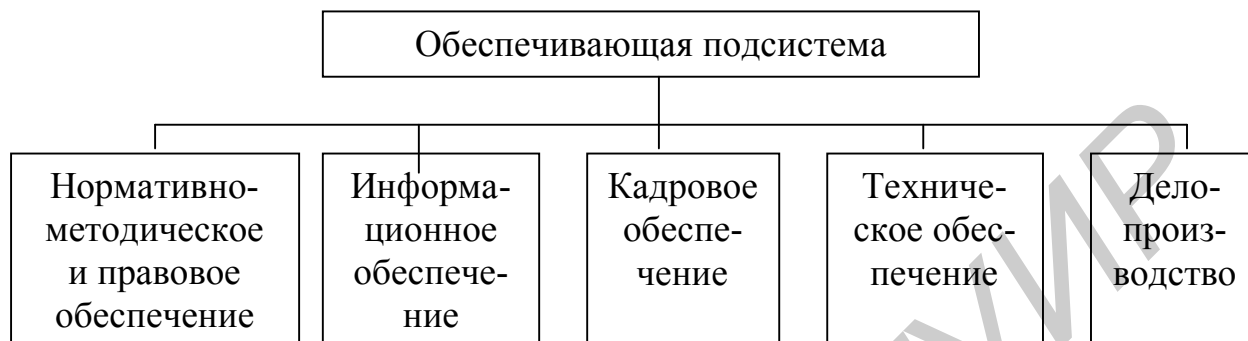


Рис. 2.6. Обеспечивающая подсистема управления персоналом

Основным документом, регламентирующим отношения граждан, является Конституция Республики Беларусь, которая гарантирует следующие права и свободы (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Гарантированные права и свободы граждан Республики Беларусь

| |
|---|
| Право на труд |
| Право на отдых |
| Право на охрану здоровья |
| Право на материальное обеспечение в старости, в случае болезни, полной или частичной утраты трудоспособности и потери кормильца |
| Право на жилище |
| Право на образование |
| Право на пользование достижениями культуры |
| Свобода научного, технического и художественного творчества |
| Право на пользование землей для ведения подсобного хозяйства, садоводства и огородничества, а также для индивидуального жилищного строительства |

Из вышеперечисленных прав и свобод, как при предоставлении, так и при гарантии выполнения, основным является право на труд.

Основным документом, регламентирующим трудовые отношения между работником и организацией, является *трудовой договор*, в котором отражаются наиболее важные условия трудовой деятельности (табл. 2.3).

Основные вопросы, включаемые в трудовой договор

| |
|---|
| Должность |
| Обязанности (как перед начальством, так и перед подчиненными) |
| Права на службе |
| Условия труда |
| Условия оплаты труда |
| Бытовые условия |
| и т.д. |

На основе типовых документов с учетом особенностей деятельности предприятия специалисты службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего пользования (рис. 2.7).

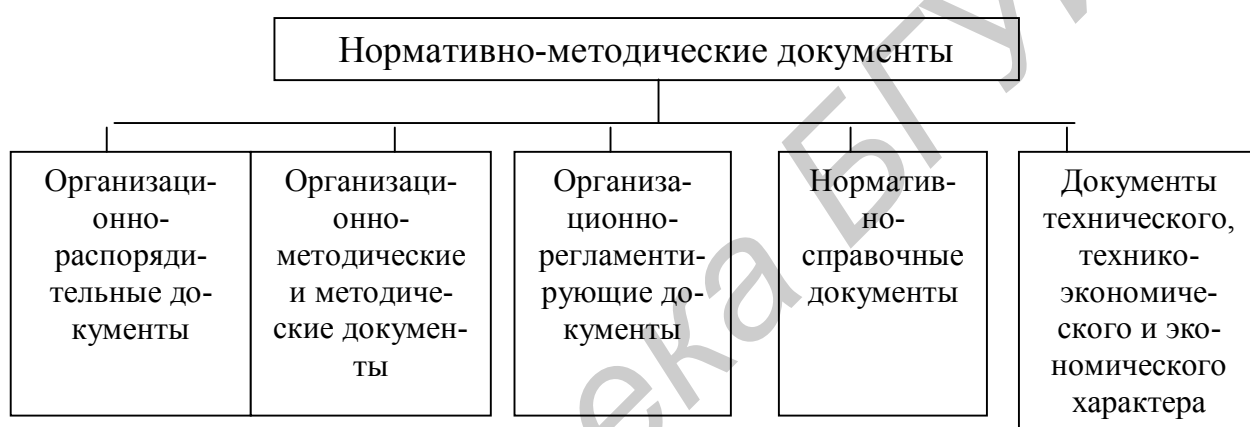


Рис. 2.7. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом

Под правовым обеспечением организационной подсистемы управления персоналом понимается формирование и использование средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью повышения эффективности деятельности предприятия.

Оно призвано выполнить две основные задачи (рис. 2.8).

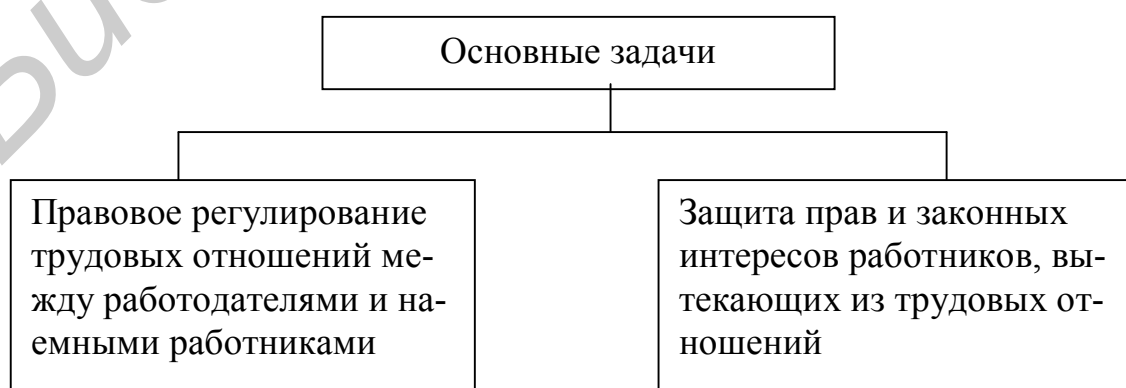


Рис. 2.8. Задачи правового обеспечения системы управления персоналом

При этом должны выполняться следующие функции (рис. 2.9).

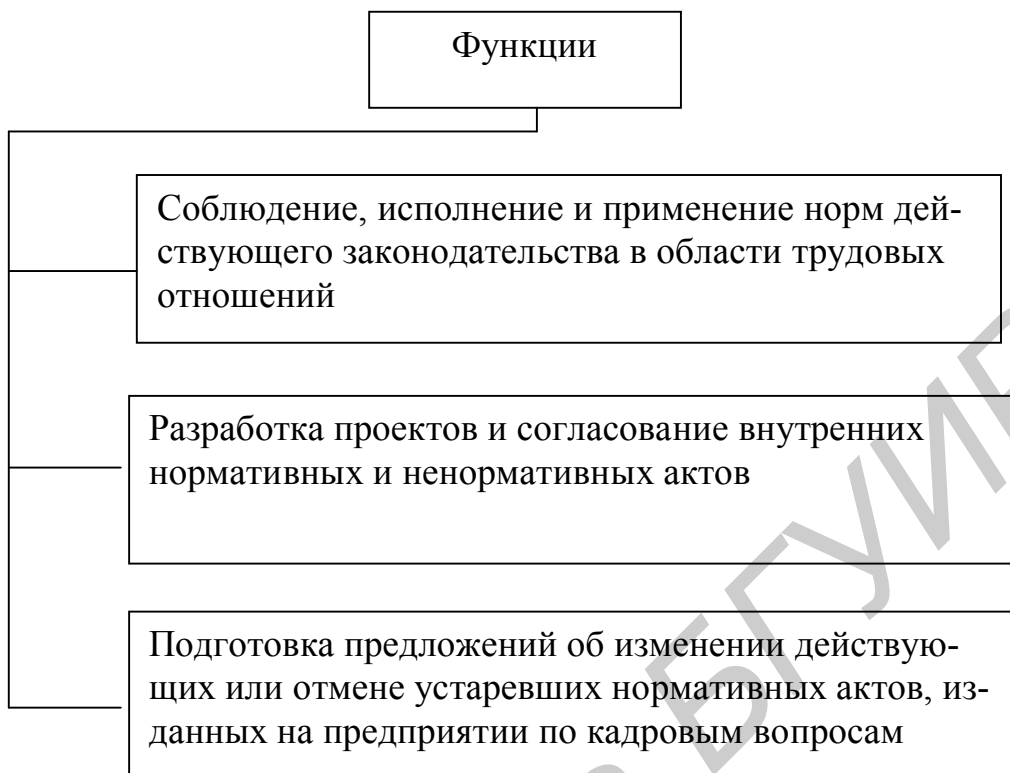


Рис. 2.9. Функции правового обеспечения системы управления персоналом

Систему правового обеспечения можно представить с помощью табл. 2.4.

Таблица 2.4

Система правового обеспечения

| Правовые акты | Содержание |
|--------------------------------------|--|
| Акты централизованного регулирования | Трудовой кодекс Республики Беларусь, постановления Правительства Республики Беларусь, акты Минтруда Республики Беларусь |
| Акты локального регулирования | Приказы руководителя организации по кадровым вопросам, положения о подразделениях, должностные инструкции, стандарты предприятия и др. |
| Нормативные акты | Соглашения генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные), коллективные договоры и т.п. |
| Акты ненормативного характера | Распоряжения и указания руководителей всех подразделений организации |

Как правило, трудовая деятельность любого человека не может быть совершенно бесконфликтной. *Трудовые споры* – это разногласия между работниками и администрацией, переданные на разрешение уполномоченному органу. Обычно считают, что трудовые споры обусловлены несколькими причинами: несоблюдением законов и нарушением прав работников со стороны администрации, недостатками в законодательстве и по вине сотрудника. В случае возникновения трудового спора работник может обратиться в соответствующие органы (рис. 2.10).

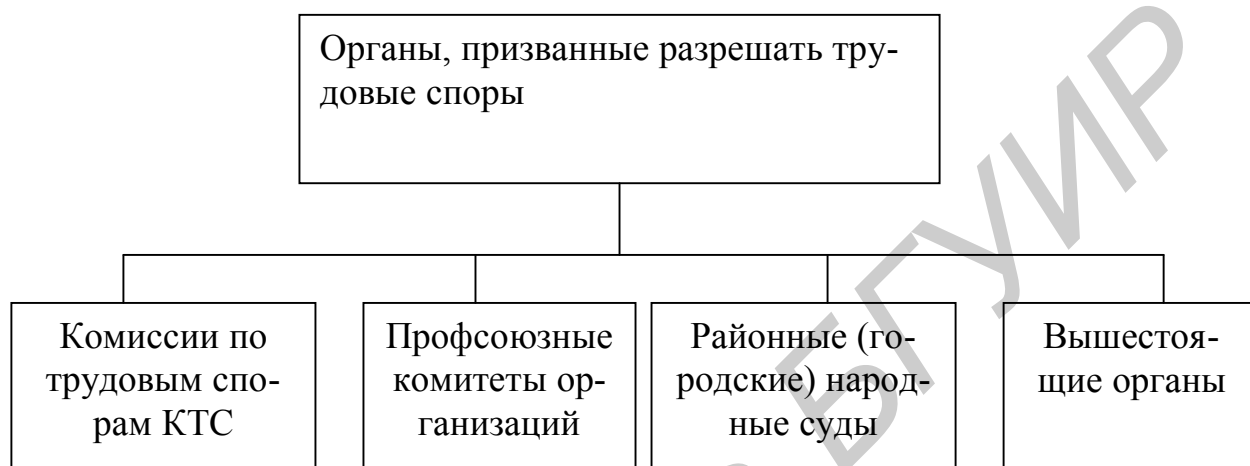


Рис. 2.10. Органы, регулирующие трудовые отношения

Контрольные вопросы

1. Каковы цели системы управления персоналом?
2. Какие подсистемы управления персоналом вы знаете и какие функции они выполняют?
3. В чем заключается системный подход к разработке проектов систем управления персоналом?
4. Охарактеризуйте структуру системы управления персоналом организации.
5. Каким принципам необходимо следовать при проектировании системы управления персоналом?
6. Что такое право на труд? Особенности его реализации в современный период.
7. Какие основные документы регулируют порядок приема на работу и выполнение служебных обязанностей?
8. Что такое нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом?
9. Какие органы существуют для решения трудовых споров?

3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Виды и составляющие стратегии управления персоналом

В современных условиях ускорения научно-технического прогресса организация испытывает постоянное давление конкурентов, заставляющее ее постоянно совершенствовать выпускаемую продукцию и свою производственно-хозяйственную деятельность.

Термин «стратегическое управление» был введен в 60-70-х годах прошлого века для того, чтобы провести разграничение между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемом на высшем уровне.

В литературе выделяется несколько видов стратегий, понимаемых как конкретный курс действий по достижению поставленных целей (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Виды и содержание стратегий

После того как организация сформулирует стратегию своего развития, ей необходимо перейти к разработке детальных планов реализации этой стратегии. Взятые в единстве организационно-технические мероприятия и система их оценки представляют собой планы мероприятий и действий организации. В основе этих планов лежат планы по управлению развитием персонала в направлении, соответствующем целям развития организации (рис.3.2).



Рис. 3.2. Формирование стратегии управления персоналом

Основными элементами стратегии управления персоналом являются:

- цель деятельности организации;
- система планирования организации;
- отношение высших управленческих кадров;
- организационная структура служб управления персоналом;
- критерии эффективности системы управления персоналом;
- ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные);
- доступность, полнота и обоснованность используемой информации;
- взаимосвязь с внешней средой.

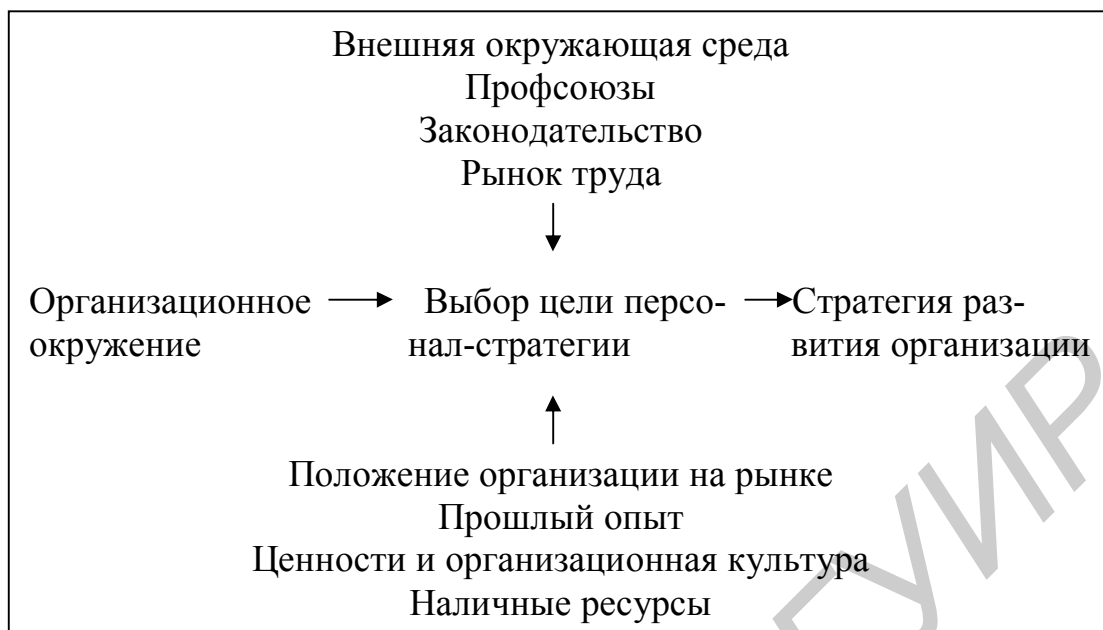


Рис. 3.3. Модель стратегического управления по Голферу

Практика функционирования многих организаций свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений по управлению организацией и системой управления персоналом (рис. 3.4).

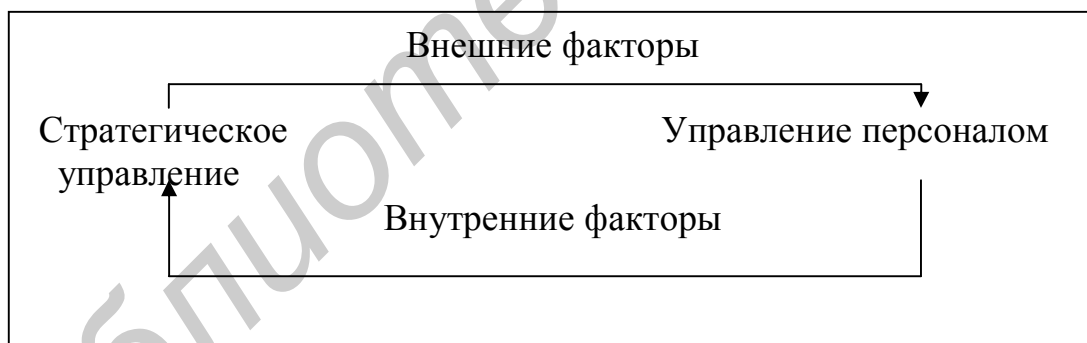


Рис. 3.4. Взаимосвязь понятий стратегия – персонал

3.2. Компетенция персонала как объект стратегического управления

Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники используют свой потенциал для реализации стоящих перед организацией целей, т.е. насколько эти цели являются достигнутыми. Поэтому в последнее время при описании вариантов стратегического развития организации часто используется понятие *компетенции*, которая является центральным понятием всей концепции управления персоналом.

Среди многих определений компетенцию организации можно определить как рациональное сочетание знаний и способностей, рассматриваемых в небольшом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации (рис. 3.5).

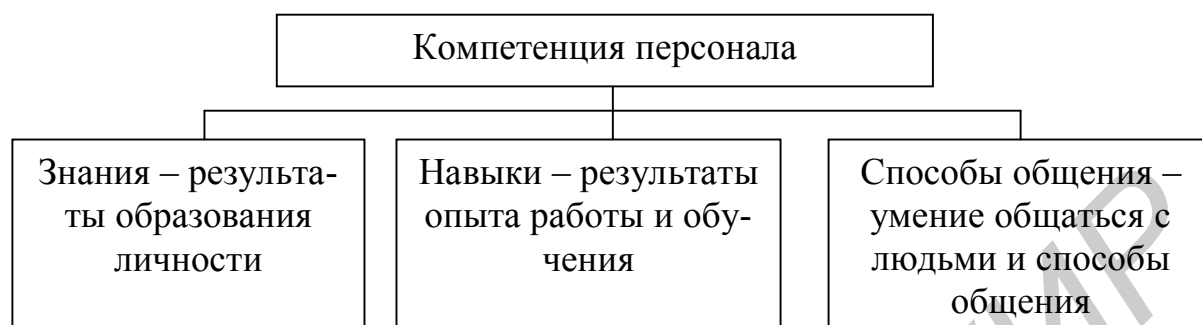


Рис. 3.5. Составляющие компетенции персонала

Таким образом, практическая работа по управлению компетенцией персонала представляет собой процесс сравнения потребностей организации с наличными ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие. Здесь под потребностью понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития организации.

В то же время конкретные способности работника выполнять свои профессиональные обязанности определяются многими другими факторами (рис. 3.6).



Рис.3.6. Факторы, воздействующие на повышение компетенции персонала

С целью осуществления эффективного управления компетенцией в организациях разрабатываются:

- квалификационные карты, т.е. набор квалификационных характеристик, основанных на составлении требований должностных инструкций;
- карты компетенций, характеризующих идеальный портрет сотрудника.

Они сравниваются с фактической компетенцией работника, что позволяет сделать вывод о необходимости контролирующих действий по отношению к сотруднику и иных мерах регулирующего воздействия.

Организация профессионального обучения стала одной из основных функций стратегического управления персоналом, а его бюджет – наибольшей (после заработной платы) статьёй расходов организации. Так, ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства – от 2 до 10 % фонда заработной платы, что для такой компании как «Дженерал-Моторс» составляет сумму, превышающую миллиард американских долларов в год.

Ключевым моментом в стратегическом управлении персоналом является определение потребностей организации в этой области (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Потребности развития компетенции сотрудников

Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из участвующих в этом процессе сторон должна понимать, под воздействием каких факторов складываются потребности организации в развитии своего персонала (рис. 3.8).

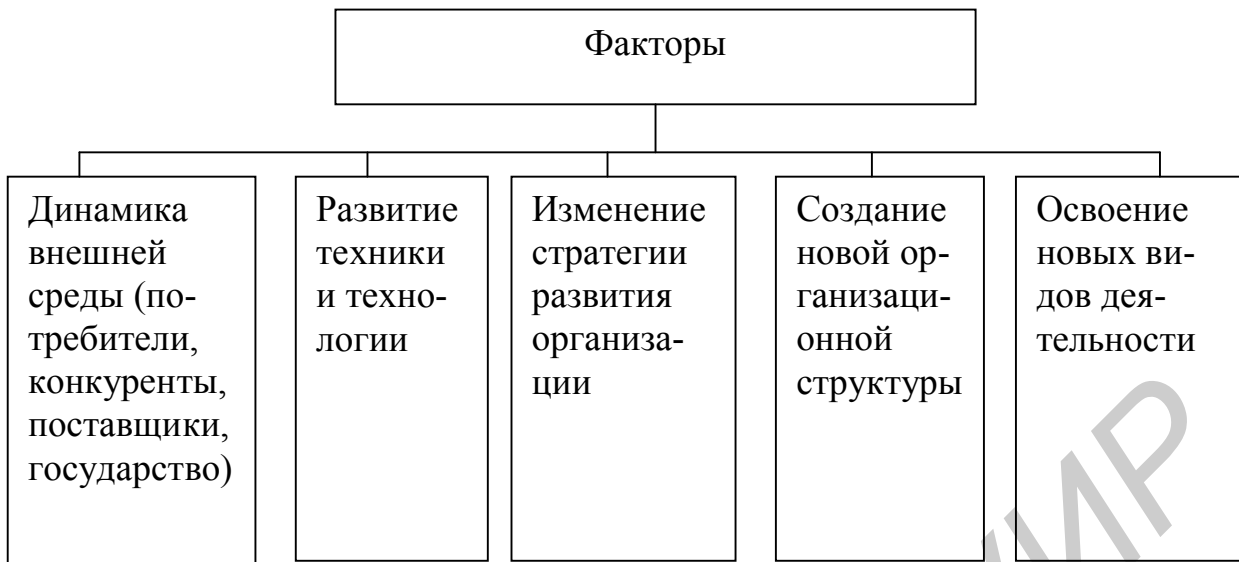


Рис. 3.8. Факторы, влияющие на определение потребности в компетенциях персонала

Квалификация персонала не является достаточным, а лишь необходимым условием достижения успеха организации. Компетентность же является характеристикой человека, а не должности, поэтому может переноситься с одного рабочего места на другое вместе с сотрудником, что предполагает необходимость практической оценки компетентности работников.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под стратегией управления персоналом?
2. В чем состоит новый подход к понятию «стратегия управления организацией»?
3. Охарактеризуйте виды стратегий управления персоналом.
4. Какие этапы формирования стратегии управления персоналом вы знаете?
5. Назовите состав элементов стратегии управления персоналом.
6. В чем заключается взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом?
7. Охарактеризуйте понятие «стратегия–персонал».
8. Что такое компетентность персонала? Назовите ее составляющие.
9. Какие факторы, воздействующие на необходимость повышения компетентностей персонала, вы можете назвать кроме вышеперечисленных?
10. Охарактеризуйте классификацию персонала организации с точки зрения его компетентности.
11. Какие факторы, влияющие на определение потребности компетентности персонала, вы знаете?
12. В чем заключаются понятия «компетентность организации» и «компетентность персонала»?

4. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Роли и виды кадрового планирования в организации

Кадровое планирование представляет важную функцию управления персоналом и предполагает создание планов организационно-технических мероприятий по реализации стратегии управления человеческими ресурсами. В узком смысле основная задача кадрового планирования состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора – работников – их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм (рис. 4.1).

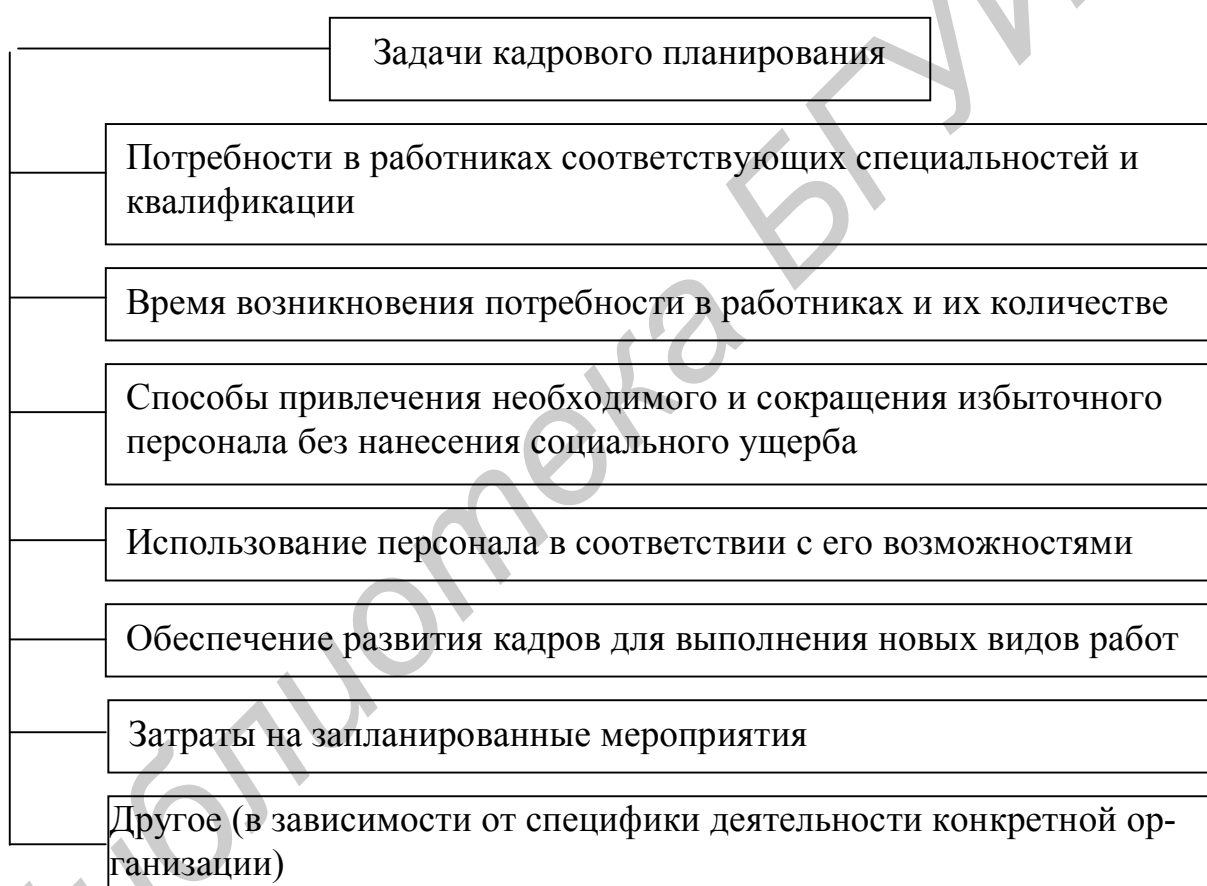


Рис. 4.1. Задачи кадрового планирования

Эффективное планирование человеческих ресурсов положительно влияет на результаты организации, позволяя использовать ценный кадровый ресурс для достижения поставленных целей. Знание собственных потребностей и возможностей в перспективе дает компании возможность эффективно противостоять своим конкурентам и взаимодействовать с контрагентами на рынке труда и извлекать выгоду из меняющейся ситуации.

Различают стратегическое и оперативное планирование персонала.

Все виды планирования в организации должны опираться на стратегию управления организацией, а следовательно, и на стратегию управления персоналом (рис.4.2).

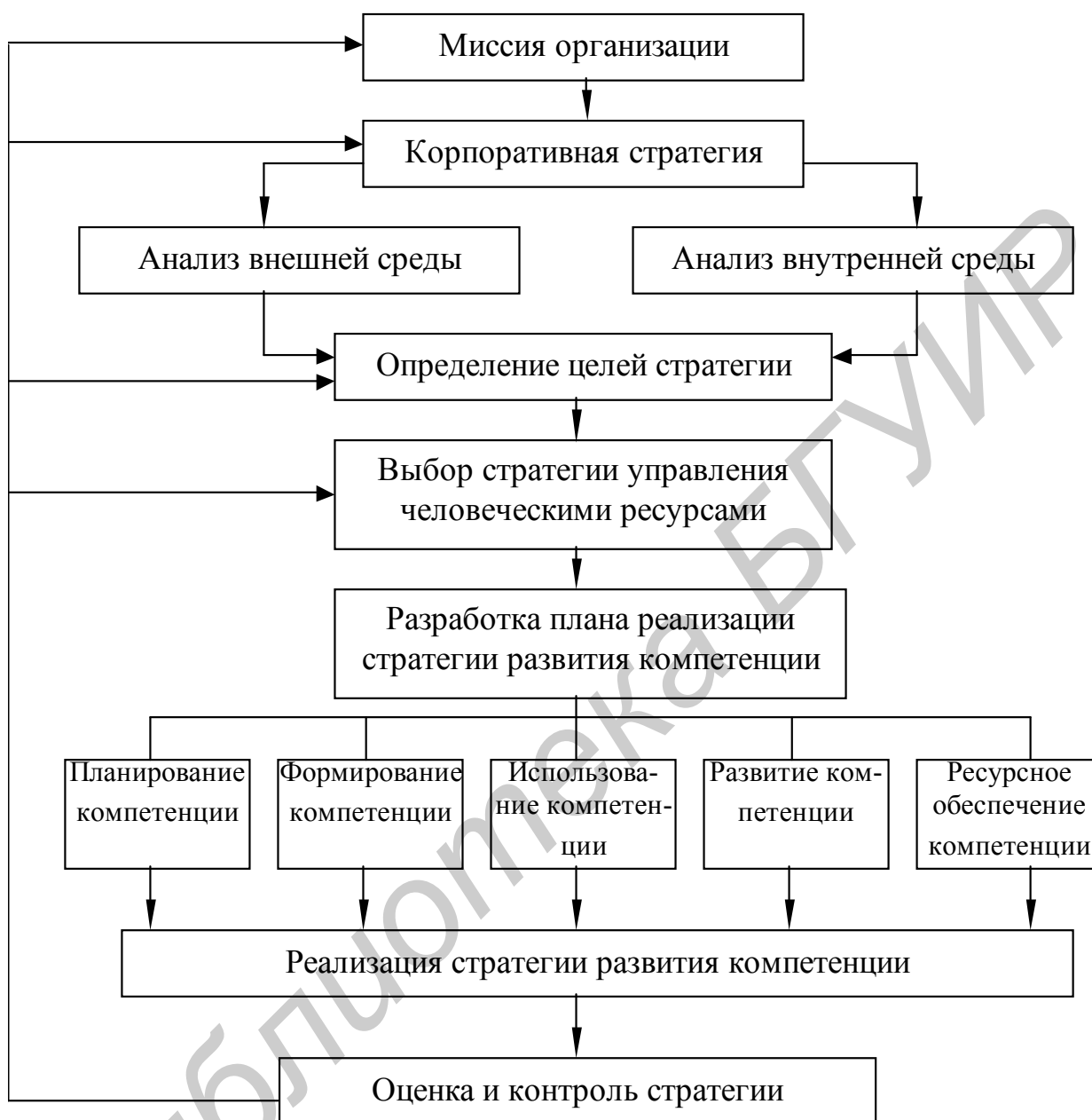


Рис. 4.2. Стратегия управления персоналом

Очень важно, чтобы стратегия управления персоналом была понятной каждому работнику организации, поэтому она должна представлять собой достаточно краткую формулировку курса действий.

При формировании стратегии планирования персонала используются 2 подхода – «сверху–вниз» и «снизу–вверх». На практике эти два вида планирования не используются отдельно, а взаимно дополняют друг друга, поскольку направлены на достижение общих целей.



Рис. 4.3. Цели кадрового планирования

При осуществлении кадрового планирования по схеме «сверху вниз» основные функции планирования сосредоточены в основном у руководителей высшего и среднего звена управления организацией, а при планировании по схеме «снизу-вверх» в этом процессе участвуют руководители низового звена и практически все ответственные работники организации. Основными исполнителями запланированных мероприятий и в том, и в другом случае являются линейные руководители, работники кадровых служб и отдел по управлению персоналом.

Ответственность между отделом персонала и линейными менеджерами распределяется так, как показано на рис. 4.4.

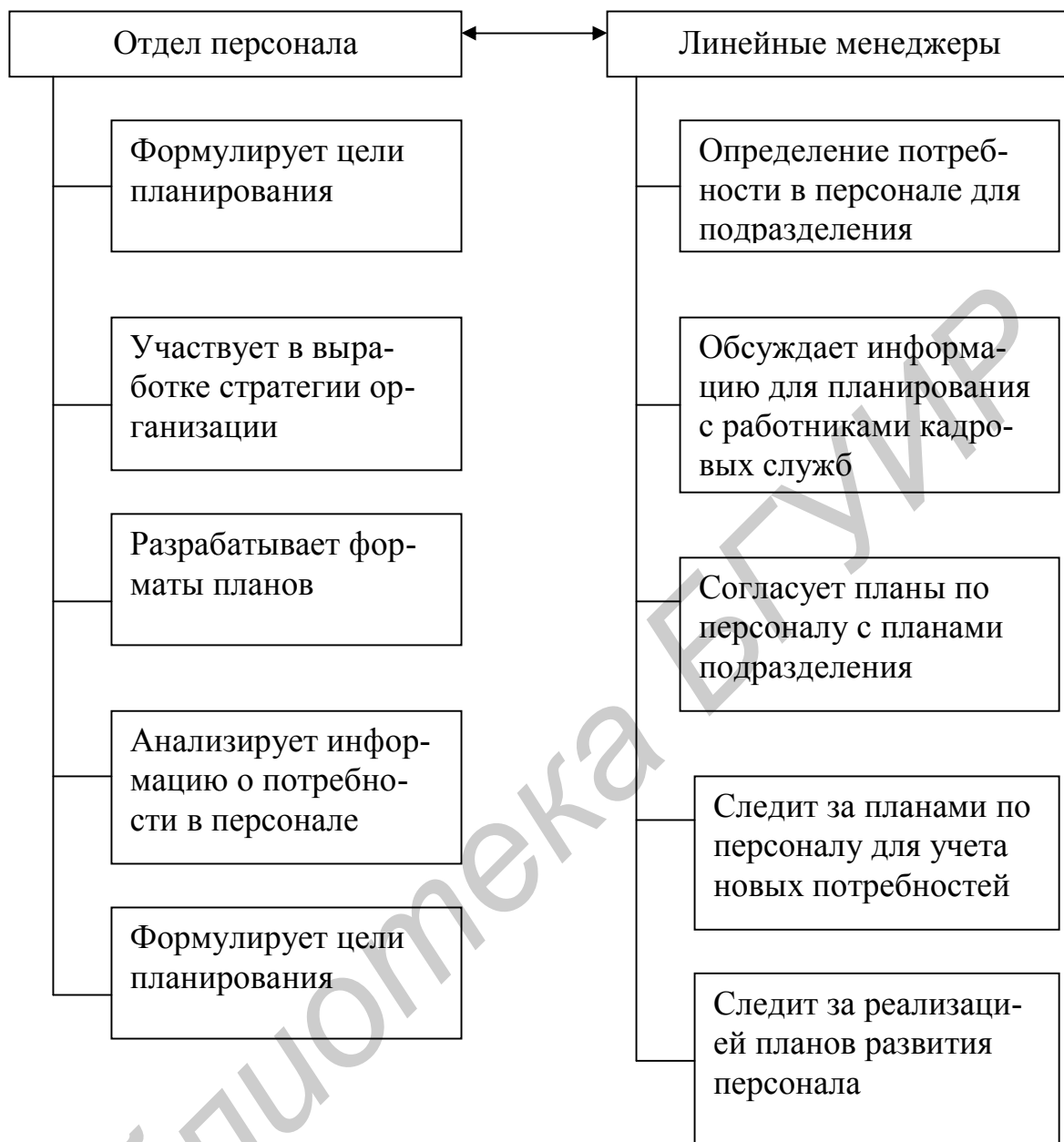


Рис. 4.4. Распределение ответственности при кадровом планировании

В экономически развитых странах существуют детальные прогнозы эволюции разнообразных факторов, поэтому задача отдела управления персоналом состоит прежде всего в определении влияния предполагаемой их динамики на потребности данной организации в человеческих ресурсах.

На разработку планов кадровой политики влияет ряд факторов (рис. 4.5 и 4.6).

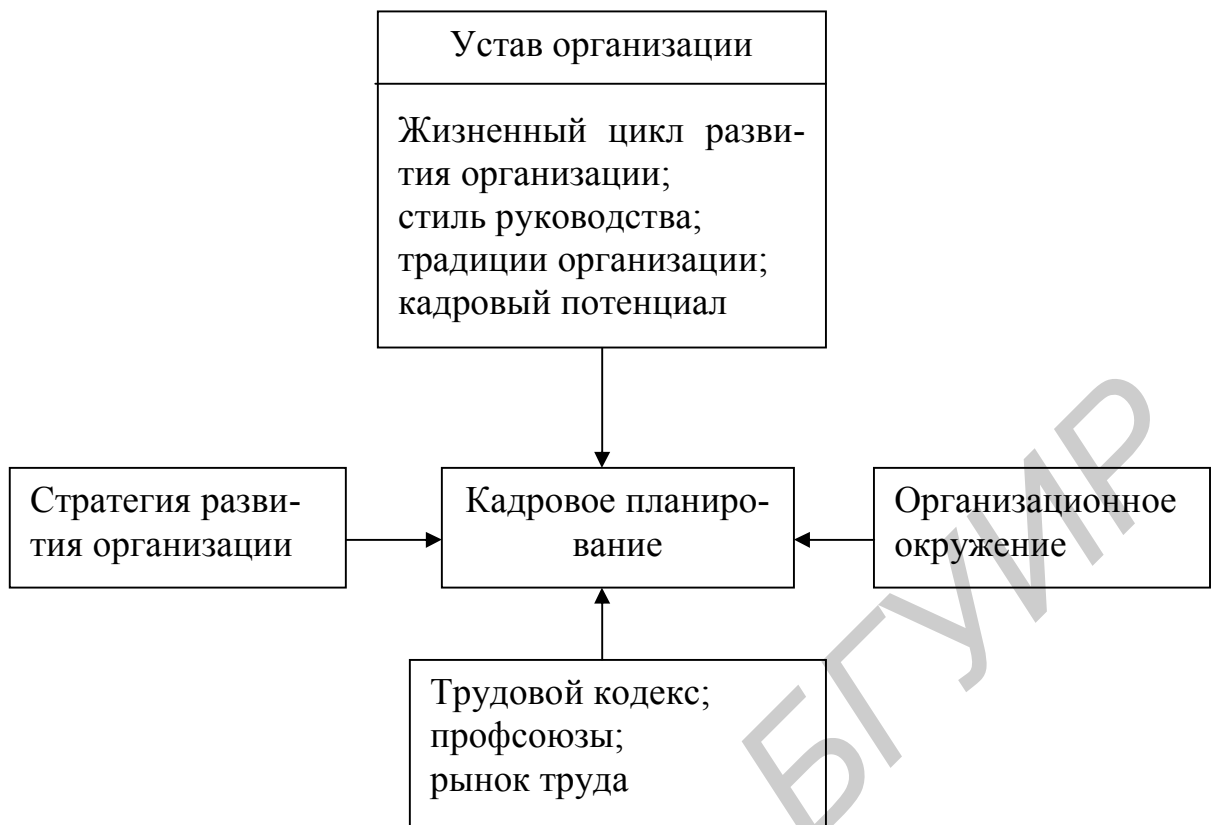


Рис. 4.5. Факторы, влияющие на разработку планов в области кадровой политики

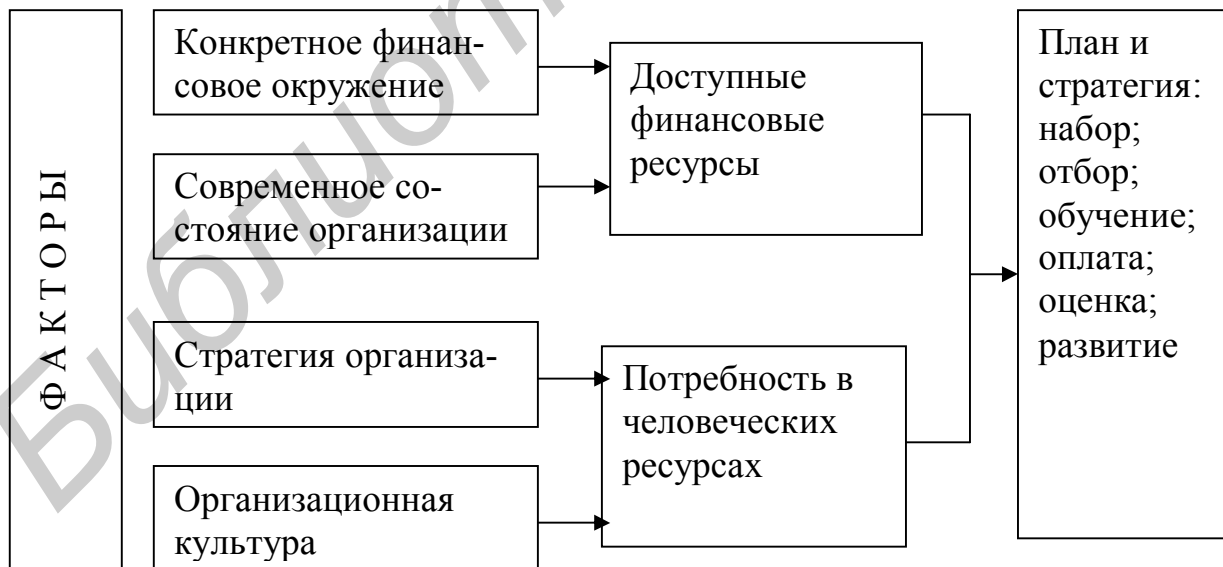


Рис. 4.6. Факторы, определяющие планирование персонала

На основе стратегического планирования и для обеспечения его реализации разрабатываются оперативные планы организационно-технических мероприятий. В отличие от стратегии в целом они содержат набор конкретных дей-

ствий, сроки и методы их реализации, а также потребности в ресурсах – человеческих, материальных, финансовых. Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации приведена на рис. 4.7.

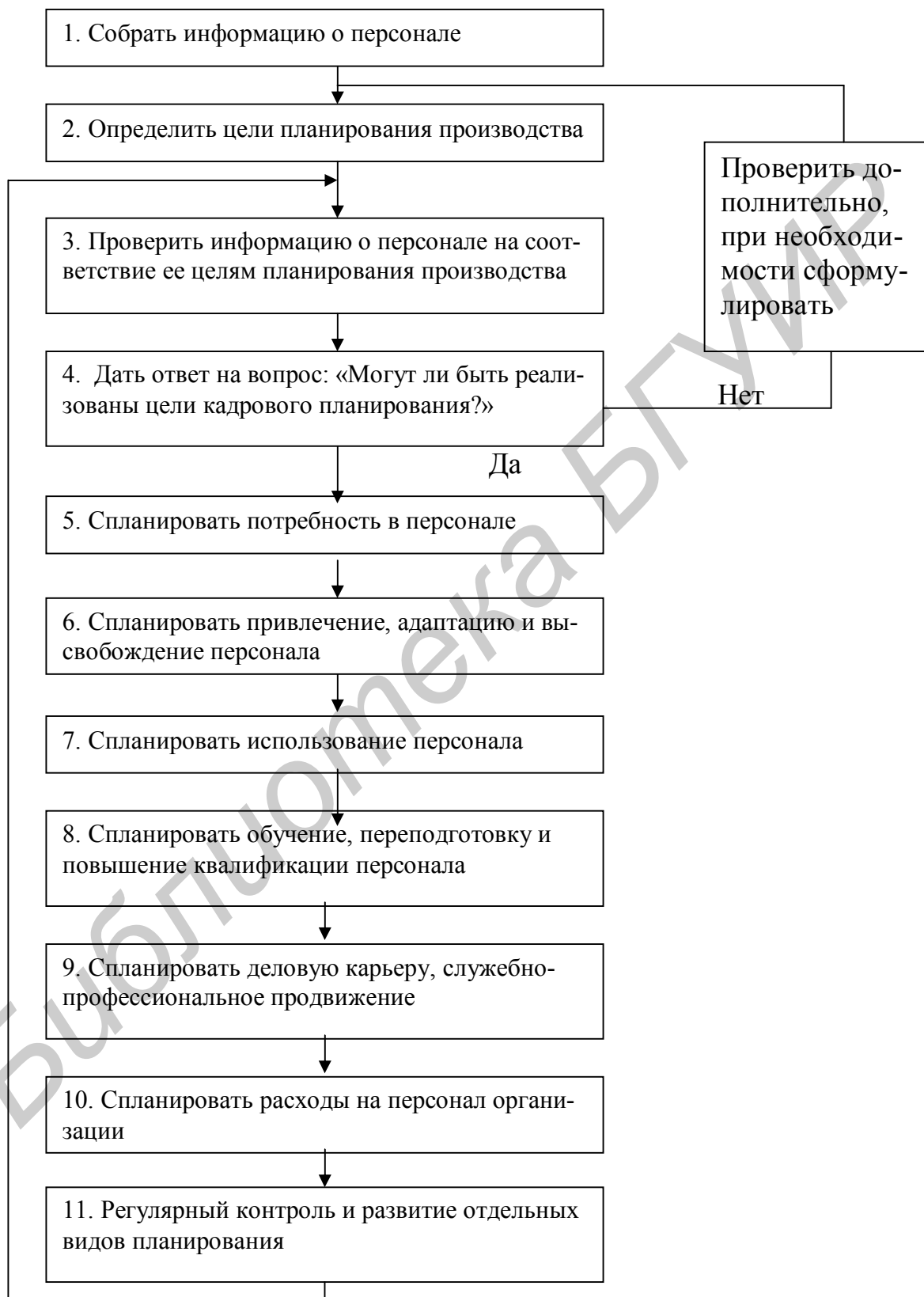


Рис. 4.7. Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации

Таким образом, общая схема внутрифирменного кадрового планирования состоит из нескольких блоков:

- 1) прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале;
- 2) изучение рынка труда;
- 3) анализ системы рабочих мест в организации;
- 4) разработка мероприятий по развитию персонала.

Кадровое планирование – это деятельность, направленная на обеспечение пропорционального и динамичного развития персонала организации. В системе управления персоналом оно занимает важное место (рис. 4.8).



Рис. 4.8. Место кадрового планирования в системе управления персоналом

4.2. Маркетинг персонала

Маркетинг персонала – это составная часть планирования персонала организации, т.е. вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале в количестве и качестве, необходимом для осуществления непрерывной производственной деятельности.

Осуществление маркетинговой деятельности в области персонала основывается на соблюдении двух принципов.

Первый предполагает рассмотрение задач персонал-маркетинга в широком смысле. Здесь персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда.

Второй принцип предполагает толкование персонал-маркетинга в более узком смысле – как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга (рис. 4.9).



Рис. 4.9. Общая схема (этапы) маркетинговой деятельности в области персонала

Основным и исходным этапом маркетинговой деятельности в области персонала является определение *потребности в персонале*. Оно заключается в прогнозировании потребностей и планировании количественной и качественной характеристик работников, необходимых организации, как на длительный период, так и на обеспечение текущей производственной деятельности (рис. 4.10).

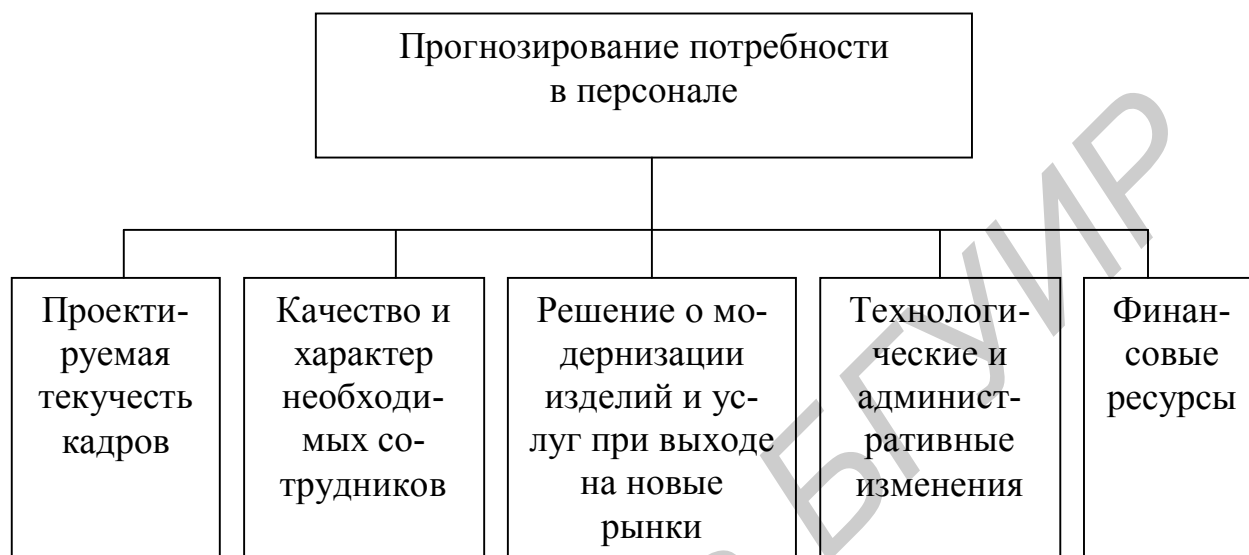


Рис. 4.10. Особенности прогнозирования потребности в персонале

Целью прогноза является разработка основных предпосылок развития персонала. Поэтому крупные организации разрабатывают три вида перспективных планов. Один – для разработки требований к персоналу, другой – для поиска кандидатов внутри организации. На основе этих прогнозов разрабатываются конкретные планы определения потребностей в персонале.

Порядок определения потребности в персонале представлен на рис. 4.11.



Рис. 4.11. Схема определения потребности в персонале

Как уже отмечалось, план развития персонала разрабатывается на основе полного плана развития организации и должен ему соответствовать, т.е. учитывать все факторы, которые влияют на развитие организации, а также функции, которые выполняет организация в процессе своей производственно-хозяйственной деятельности (рис. 4.12).

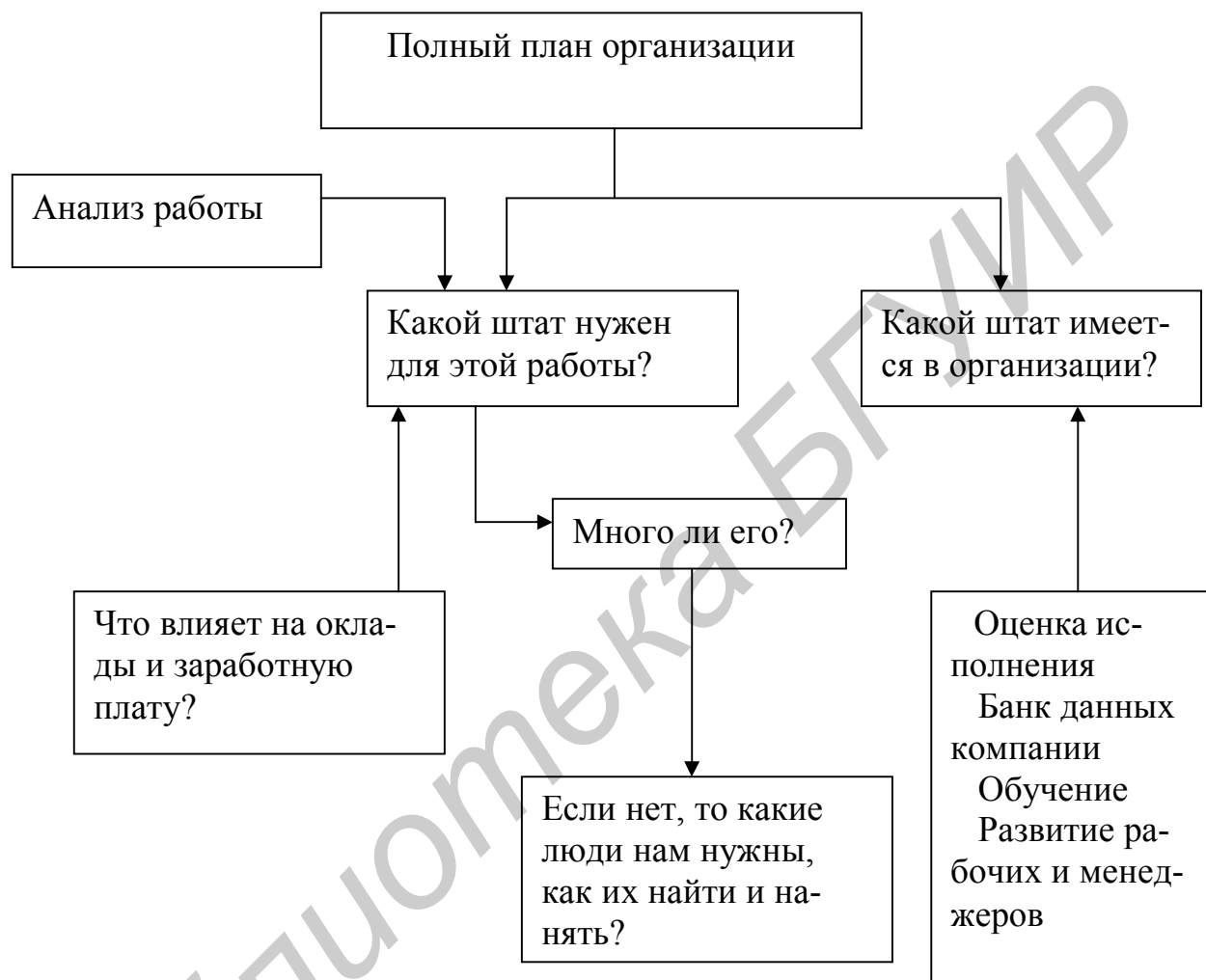


Рис. 4.12. Зависимость планирования потребностей в персонале от всех его функций

Информацию для определения направлений маркетинга персонала, формирование плана персонал-маркетинга и мероприятий по его реализации дает анализ внешних и внутренних факторов. Это отправная точка маркетинговой деятельности (табл. 4.1).

**Внешние факторы, определяющие направления
маркетинговой деятельности**

| | |
|---|--|
| Ситуация на рынке труда | Позволяет определить спрос на персонал, его количественную структуру и предложение в области персонала |
| Развитие технологии | Определяет изменение характера и содержания труда |
| Особенности социальных потребностей | Позволяют представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников |
| Развитие законодательства | Его изменения влияют на осуществление маркетинговой деятельности (пример – контрактная система) |
| Кадровая политика организаций конкурентов | Позволяет выработать собственную стратегию поведения, направленного на изменение кадровой политики |

Под внутренними факторами понимаются такие, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации (табл. 4.2).

Таблица 4.2

**Внутренние факторы, определяющие направления
маркетинговой деятельности**

| | |
|---|---|
| Цели организации | Формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала |
| Финансовые ресурсы | Определяют точную оценку потребностей и возможностей в финансировании мероприятий по управлению персоналом |
| Кадровый потенциал организации | Позволяет правильно распределить обязанности между работниками |
| Источники покрытия кадровой потребности | Дают возможность определить приоритетные направления маркетинговой деятельности |

Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на маркетинговую деятельность, позволяет определить основные направления персонал-маркетинга (рис. 4.13).

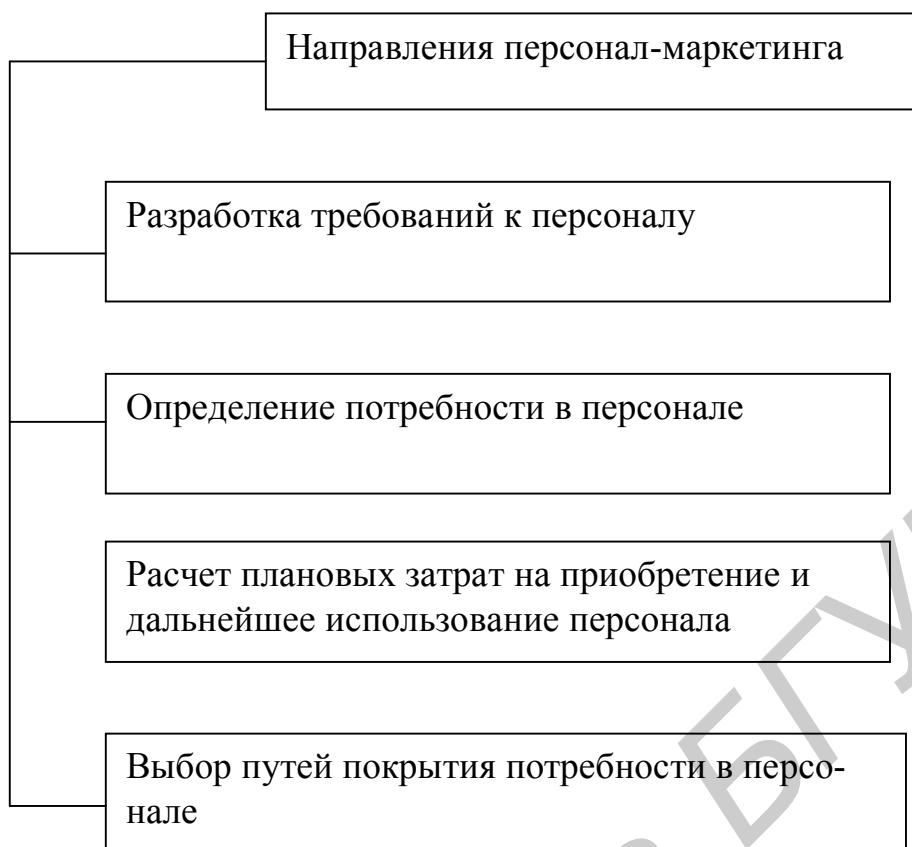


Рис. 4.13. Основные направления персонал-маркетинга

Маркетинговая деятельность в области персонала должна быть направлена на взаимодействие с источниками покрытия потребности в персонале. Различают внешние и внутренние источники покрытия потребности в персонале (рис. 4.14 – 4.16).

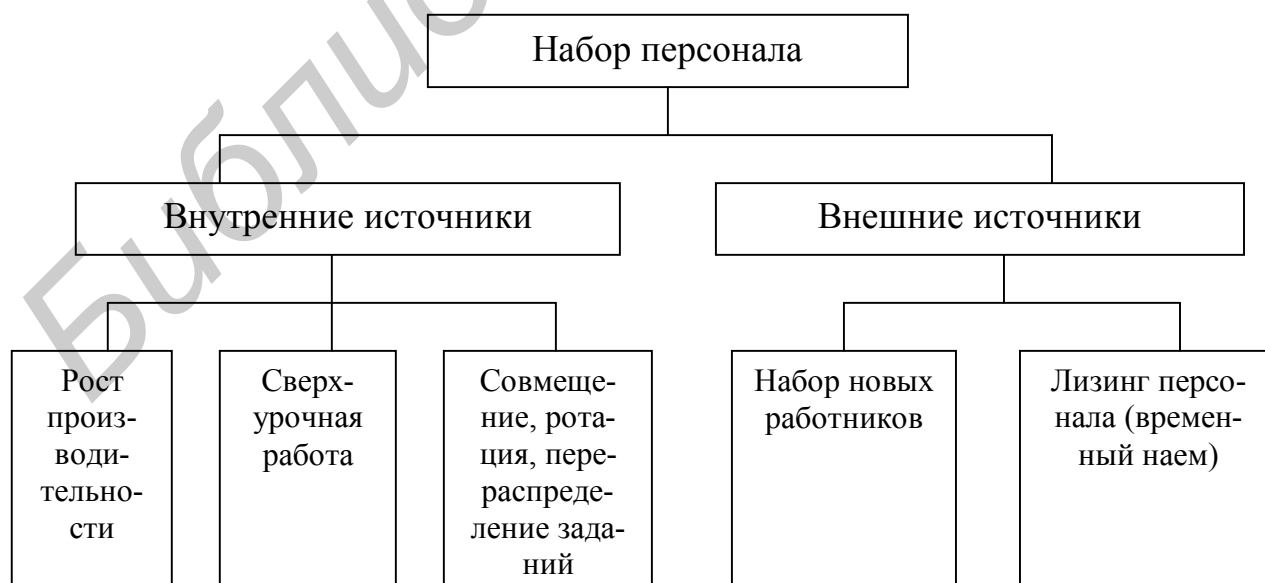


Рис. 4.14. Источники набора персонала



Рис. 4.15. Внутренние источники набора персонала

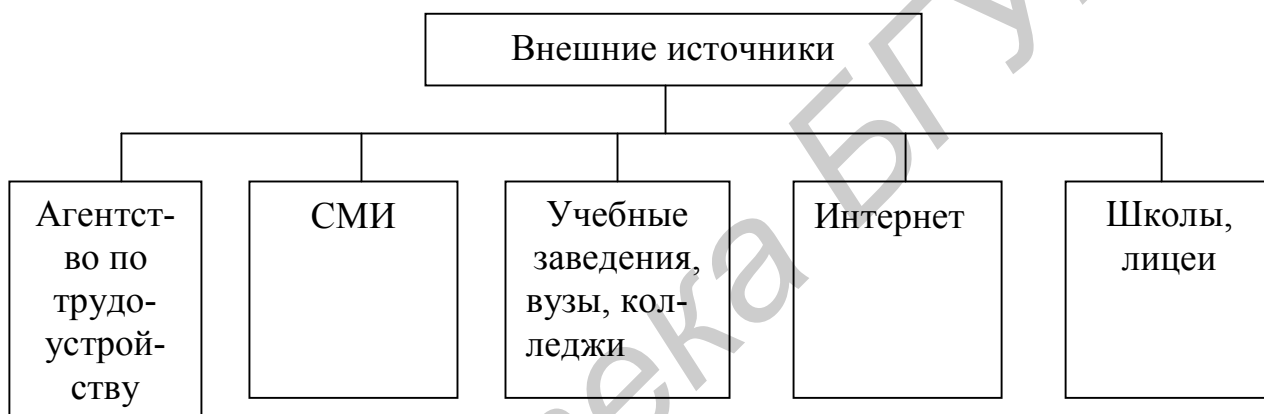


Рис. 4.16. Внешние источники набора персонала

Как внутренние, так и внешние источники покрытия потребности в персонале имеют свои преимущества и недостатки (рис. 4.17). Служба по управлению персоналом обязательно должна их учитывать при приеме на работу новых сотрудников. Это позволит, во-первых, правильно распределить работников по рабочим местам и, во-вторых, своевременно разработать мероприятия по устранению недостатков в организации труда на предприятии.

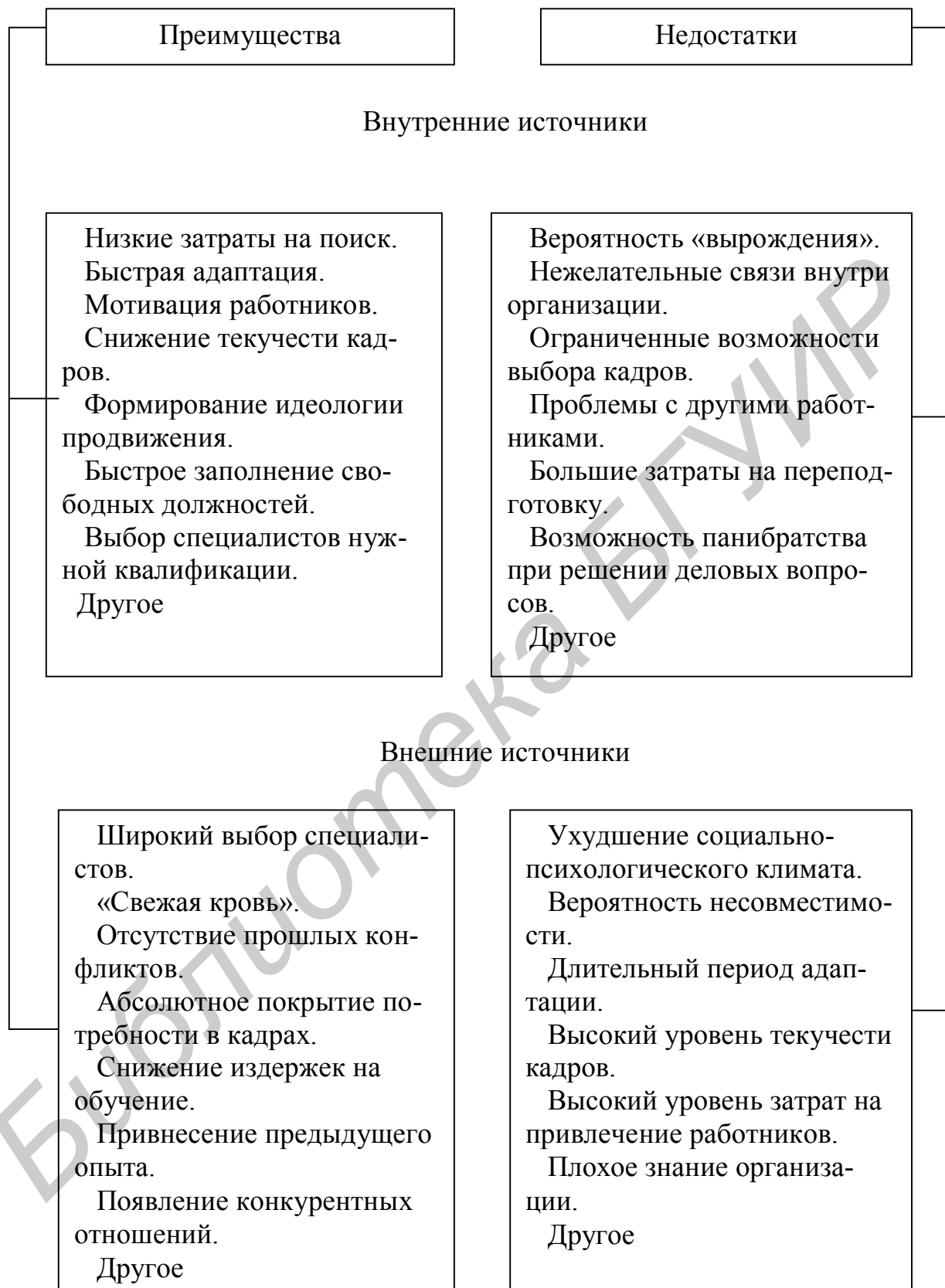


Рис. 4.17. Сравнение внутренних и внешних источников привлечения персонала

Существуют активные и пассивные пути покрытия потребности в персонале (рис. 4.18).

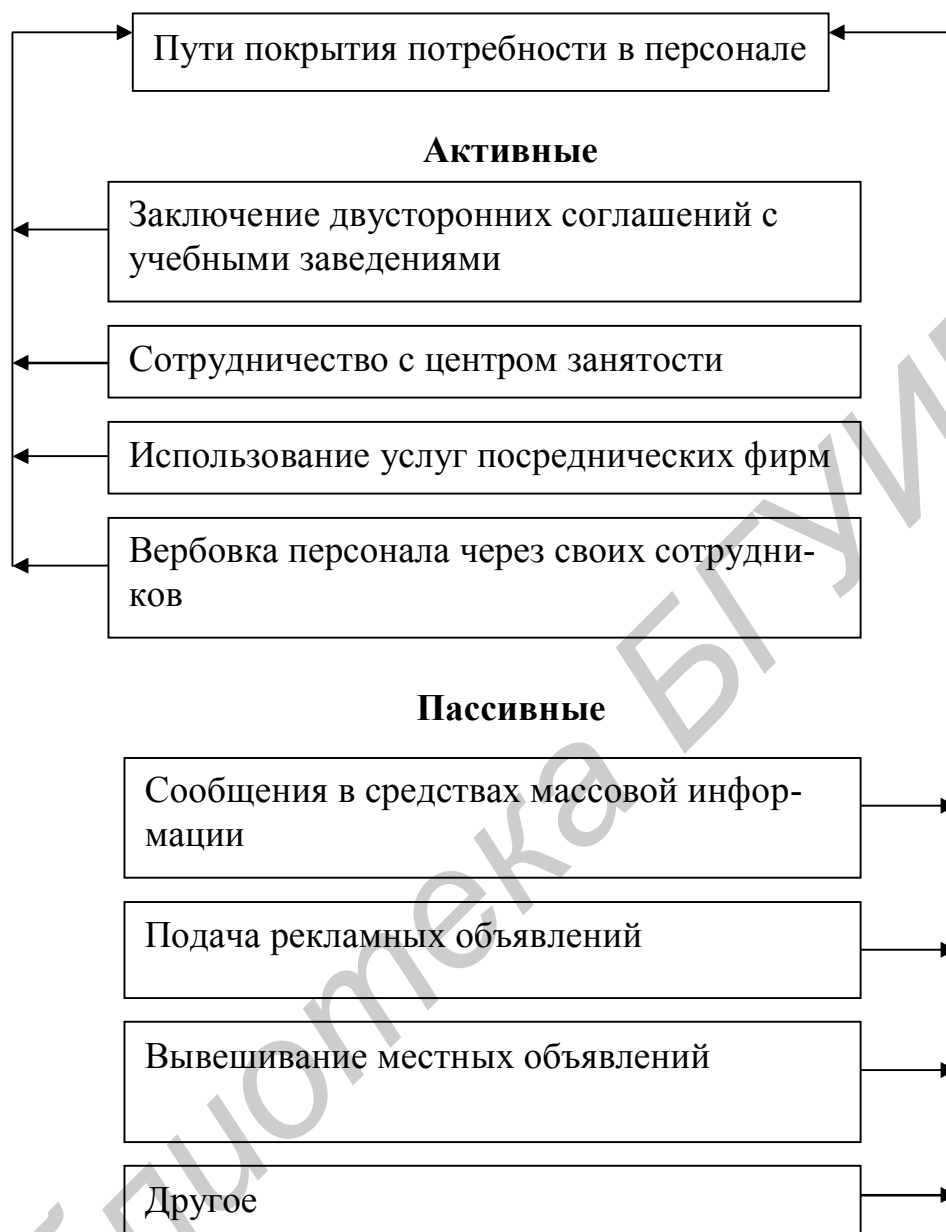


Рис. 4.18. Активные и пассивные пути покрытия потребности в персонале

Таким образом, среди главных задач персонал-маркетинга можно выделить:

- исследование рынка для установления текущих и перспективных потребностей организации в количестве и качестве персонала;
- изучение развития производства для своевременной подготовки новых рабочих мест и требований к сотрудникам;
- поиск и привлечение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организациями.

В результате этого персонал-маркетинг создает базу для окончательного отбора кадров.

4.3. Планирование численности персонала

Определение потребности в персонале – одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала. Оба эти вида потребности в персонале в практике планирования численности работников рассчитываются в единстве и взаимосвязи, поскольку они взаимно влияют друг на друга. Улучшение качества персонала приводит к снижению численности и, наоборот – ухудшение качественных характеристик работников приводит к увеличению их численности. Состав *качественной потребности в персонале* приведен на рис. 4.19.



Рис. 4.19. Качественная потребность в персонале

Качественная потребность рассчитывается на основе использования следующей информации (табл. 4.3).

Таблица 4.3

Информация для расчета качественной потребности в персонале

| |
|---|
| Профессионально-квалификационное деление работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс |
| Требования к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест |
| Штатное расписание организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей |
| Документация, регламентирующая различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей |

Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и т.д. сопровождается одновременным расчетом количества персонала по качественной потребности. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям.

Определение *количественной потребности в персонале* сводится как к выбору метода расчета численности сотрудников, так и к установлению исходных данных для расчета численности на определенный временной период (рис. 4.20).

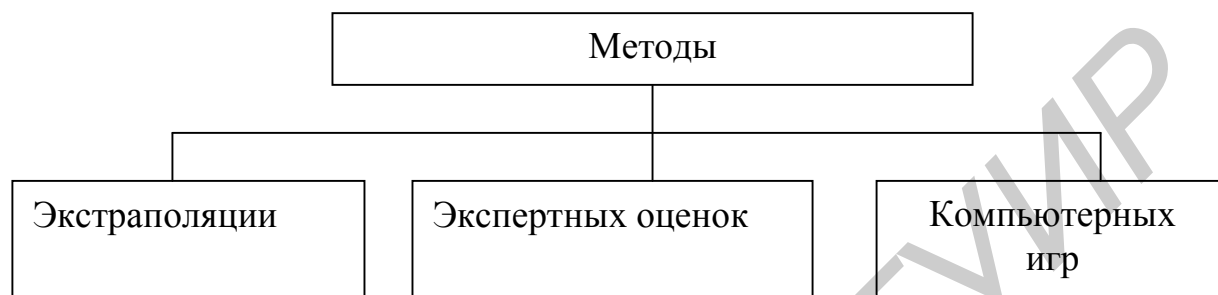


Рис. 4.20. Методы определения потребности в персонале

Принципиальных отличий в подходах к определению численности персонала, принятых в отечественной и зарубежной практике, нет. Все они основываются на определении времени, необходимого для выполнения требуемого объема работ.

$$Ч = К \times T_{пл} / T_{пол} ,$$

где Ч – численность рабочих;

$T_{пл}$ – время, необходимое для выполнения требуемого объема работ;

$T_{пол}$ - полезный фонд времени одного работника;

К - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Рынок принципиально меняет обстановку с планированием численности персонала. Раньше основными показателями являлись такие, как численность персонала, рост производительности труда, уровень выполнения норм, фонд заработной платы, система окладов и тарифов.

В условиях конкуренции на первое место выходит показатель величины расходов на персонал, отнесенной к единице изделия. Основную величину в расходах на персонал составляет заработная плата. Общий состав расходов на персонал изображен на рис. 4.20.



Рис. 4.21. Содержание расходов на персонал

Контрольные вопросы

1. Что такое кадровое планирование?
2. Охарактеризуйте задачи кадрового планирования.
3. Сущность стратегического планирования персонала организации.
4. Сущность оперативного планирования персонала организации.
5. Охарактеризуйте цели кадрового планирования.
6. Какие факторы определяют планирование персонала?
7. Структура оперативного плана работы с персоналом в организации.
8. Какое место кадровое планирование занимает в системе управления персоналом?
9. В чем заключаются особенности маркетинговой деятельности в области персонала?
10. Охарактеризуйте главные задачи персонал-маркетинга.
11. Охарактеризуйте этапы и содержание планирования потребности в персонале.
12. Какие внешние и внутренние факторы определяют направления маркетинговой деятельности?
13. Какие источники набора персонала вы знаете? Дайте им характеристику.
14. Охарактеризуйте пути покрытия потребности в персонале.
15. В чем заключается взаимосвязь качественной и количественной потребности в персонале?
16. Назовите и дайте характеристику методам определения количественной потребности в персонале.
17. Охарактеризуйте структуру и содержание расходов на персонал.

5. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

5.1. Набор, отбор и прием на работу новых сотрудников

Прием на работу – это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией (рис. 5.1, 5.3).



Рис. 5.1. Процесс приема на работу

При найме работников необходимо четко представлять те требования, которые будут предъявляться к ним в организации. Это достигается посредством анализа содержания работы.

Прием на работу новых сотрудников происходит не стихийно, а в соответствии с кадровой политикой организации (рис. 5.2). При этом следует учитывать, что подбор кадров рассматривается как функция управления, которая реализуется в отношении личности. В современных условиях новый смысл и содержание приобретают такие критерии отбора, как образование, профессионализм, организаторские способности, личная культура и этика работников. Люди наконец-то стали рассматриваться как самый ценный ресурс организации.

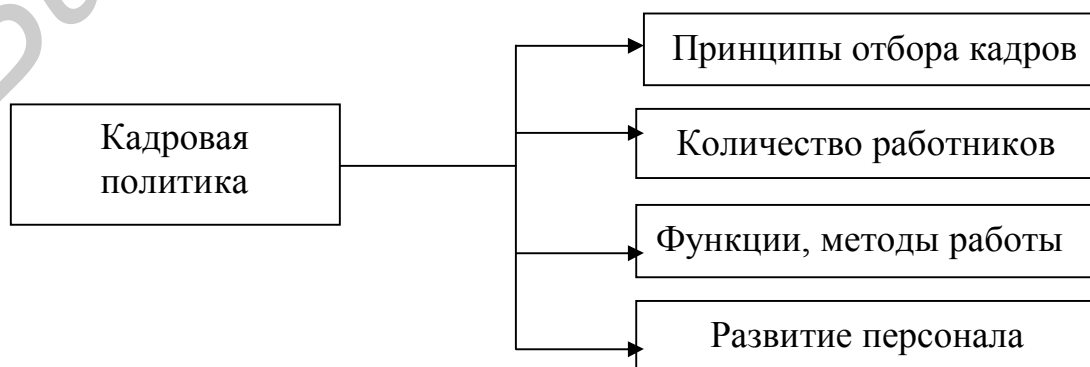


Рис. 5.2. Кадровая политика организации

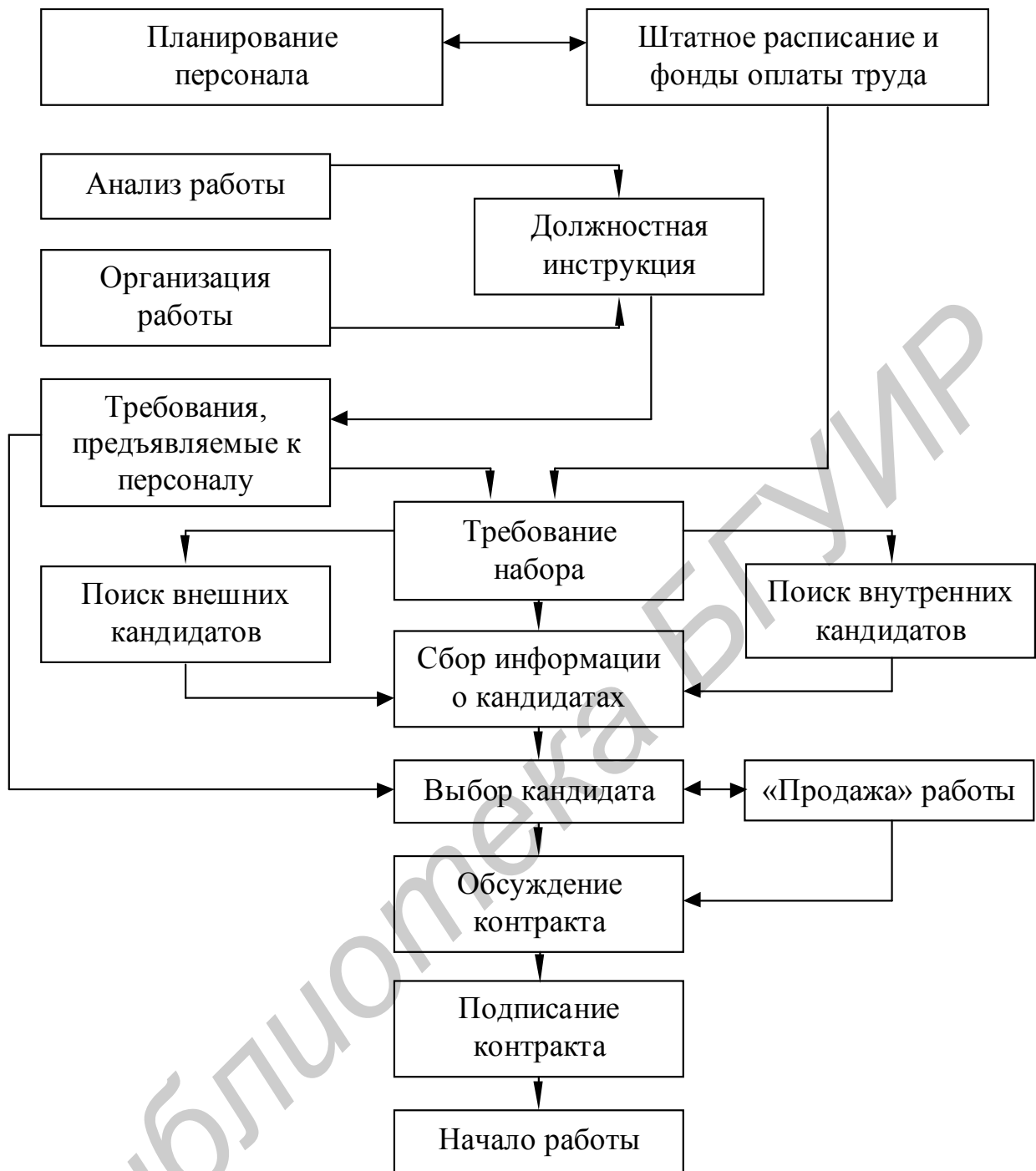


Рис. 5.3. Процесс привлечения и отбора кадров

Организация, которая действительно заинтересована в привлечении персонала, способного реализовать цели организации, должна предоставить самую полную информацию о наличии свободных мест, условиях работы и возможностях служебно-профессионального продвижения (рис. 5.4 - 5.8). В частности, можно предложить следующую схему объявления о наличии свободных мест.

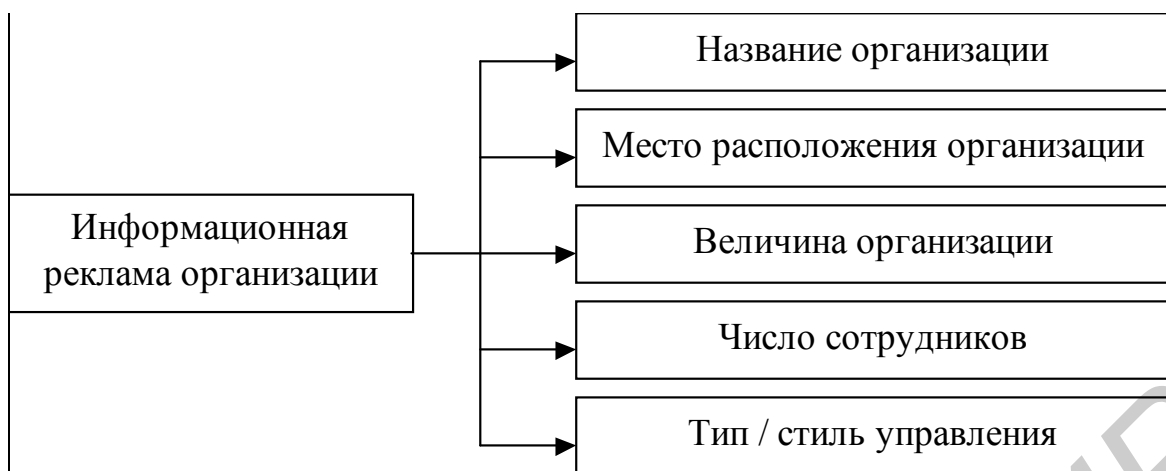


Рис. 5.4. Содержание информации об организации

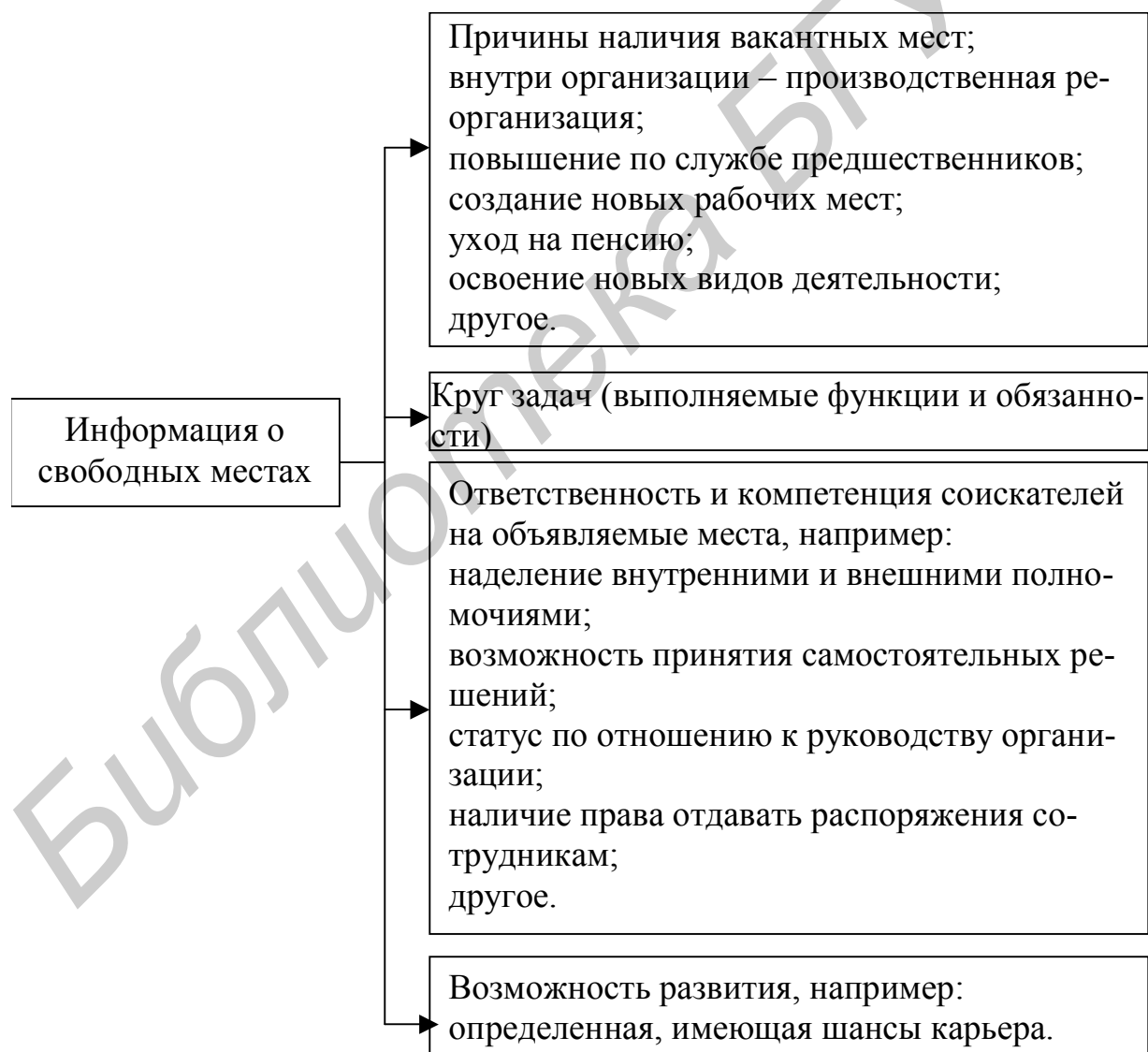


Рис. 5.5. Характеристика вакансий, функций и возможностей развития персонала



Рис. 5.6. Оценочные критерии к личности претендента

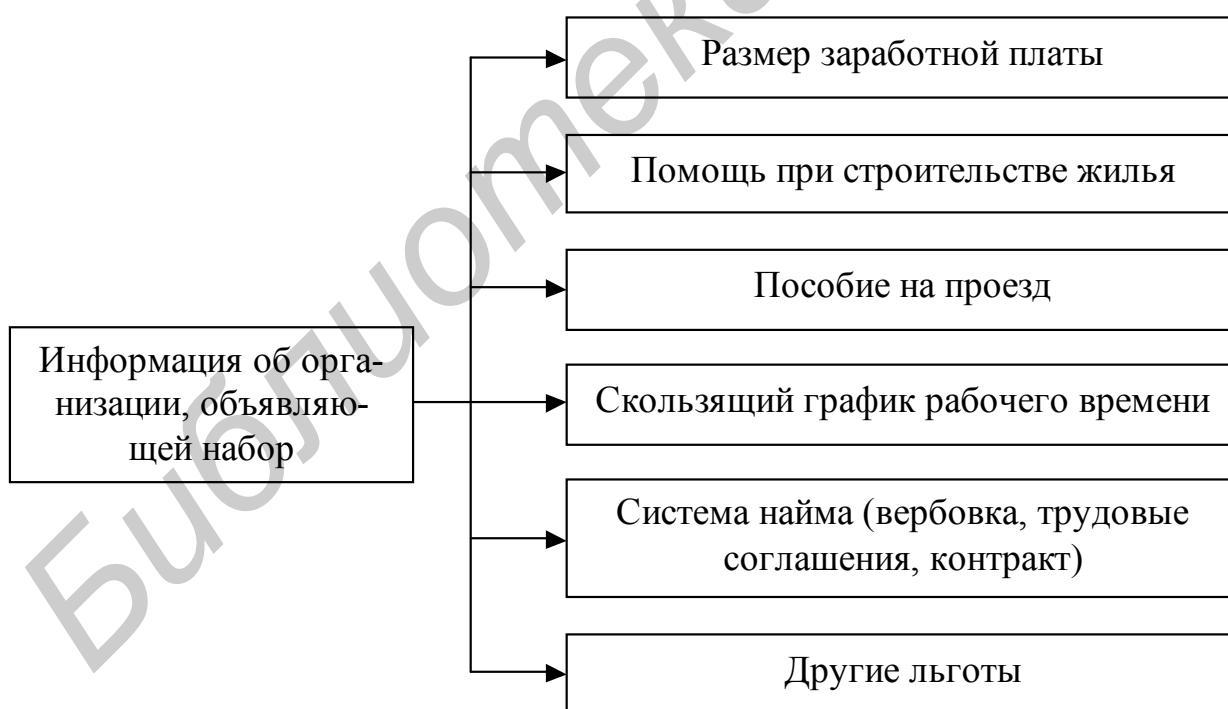


Рис. 5.7. Преимущества и льготы со стороны организации

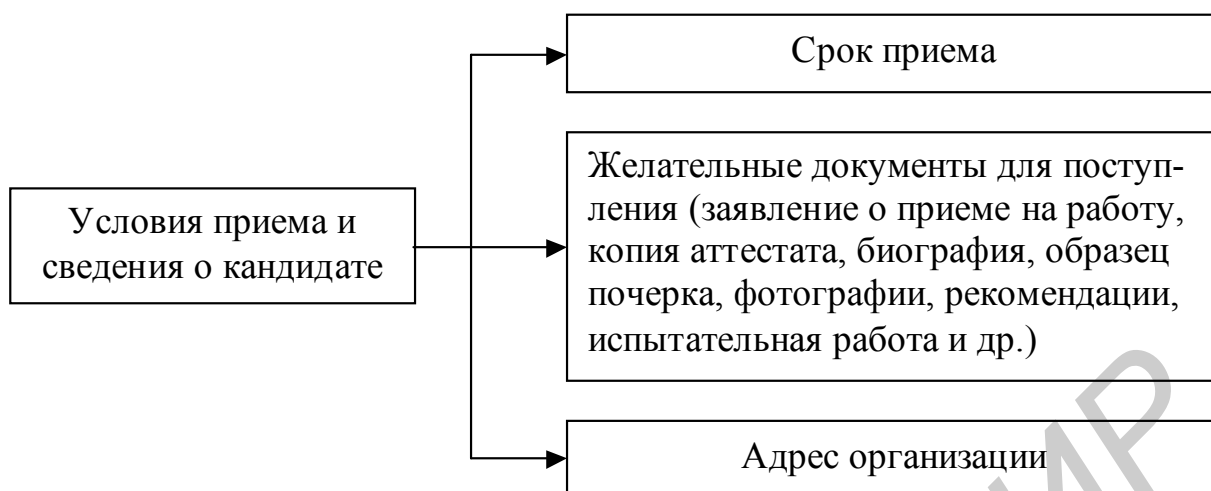


Рис. 5.8. Информация об условиях приема и сведения о претенденте

Значимость правильного решения кадровой проблемы связана с очень высокой стоимостью персонала. Западные организации только на прием нового сотрудника затрачивают по несколько десятков тысяч долларов. Поэтому, решая проблему набора, в первую очередь необходимо определить, нужен данный человек или нет. Намного дороже обойдется тот случай, если мы ошибемся (например, через три месяца работы сотрудник заявит об уходе).

Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при отборе кадров, оказывает информация, полученная из различных источников. Основные источники информации представлены в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Источники информации при отборе персонала

| Источники | Содержание информации и значение |
|----------------------------|---|
| 1 | 2 |
| Заявление о приеме | Сообщает первое общее впечатление |
| Фотографии | Дают представление о внешности |
| Биография | Показывает процесс становления, позволяет увидеть «детали» личности |
| Личная анкета | Содержит и систематизирует важную информацию о поступающем, позволяет не забывать информацию |
| Аттестат зрелости (диплом) | Дает сведения об успехах в школе, университете, что касается профессиональной квалификации или принятия на работу – это относительные сведения |
| Трудовая книжка | Подтверждает места работы в биографии, освещает прежние сферы деятельности. Иногда ограничена из-за терминологии. Возможно описание квалификационной характеристики |

| 1 | 2 |
|--------------------------------|---|
| Рекомендации | Освещают все аспекты профпригодности, как правило, делаются только дополнительные выписки |
| Разговор с поступающим | Дает возможность заполнить пробелы в других источниках информации, дает личное представление о поступающем |
| Пробная работа | Выявляет способность выполнять определенную работу |
| Медосмотр (на профпригодность) | Определяет профпригодность к предусмотренному месту работы |
| Психологические тесты | Частично содержат характеристику профпригодности (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допускаемая пригодность) |
| Графологическое заключение | Дает сведения о характере в общем и о частных аспектах пригодности. Информационность спорна, допустима только с согласия претендента; если кандидат претендует на руководящую должность, необходимы написанные от руки документы, прилагаемые к заявлению |
| Другие | |

Предложенные источники информации при отборе персонала можно дополнить, используя формуляры и карты различного вида, в которых чаще всего отражают квалификацию работников. Примером может служить сопоставление карт идеального сотрудника, разрабатываемых службами по управлению персоналом для каждой конкретной должности с характеристиками каждого конкретного претендента на должность.

Что касается нашей страны, то на протяжении десятилетий здесь господствовал технократический подход к управлению. Во главу угла ставились планы, бюджеты, структуры и т.п. Идеологизированная кадровая политика не позволяла осуществлять набор персонала в интересах организации, а в первую очередь, в интересах господствующей идеологии.

В условиях рынка организация может осуществить набор персонала, используя широкие возможности внутренних и внешних рынков (рис. 5.9).

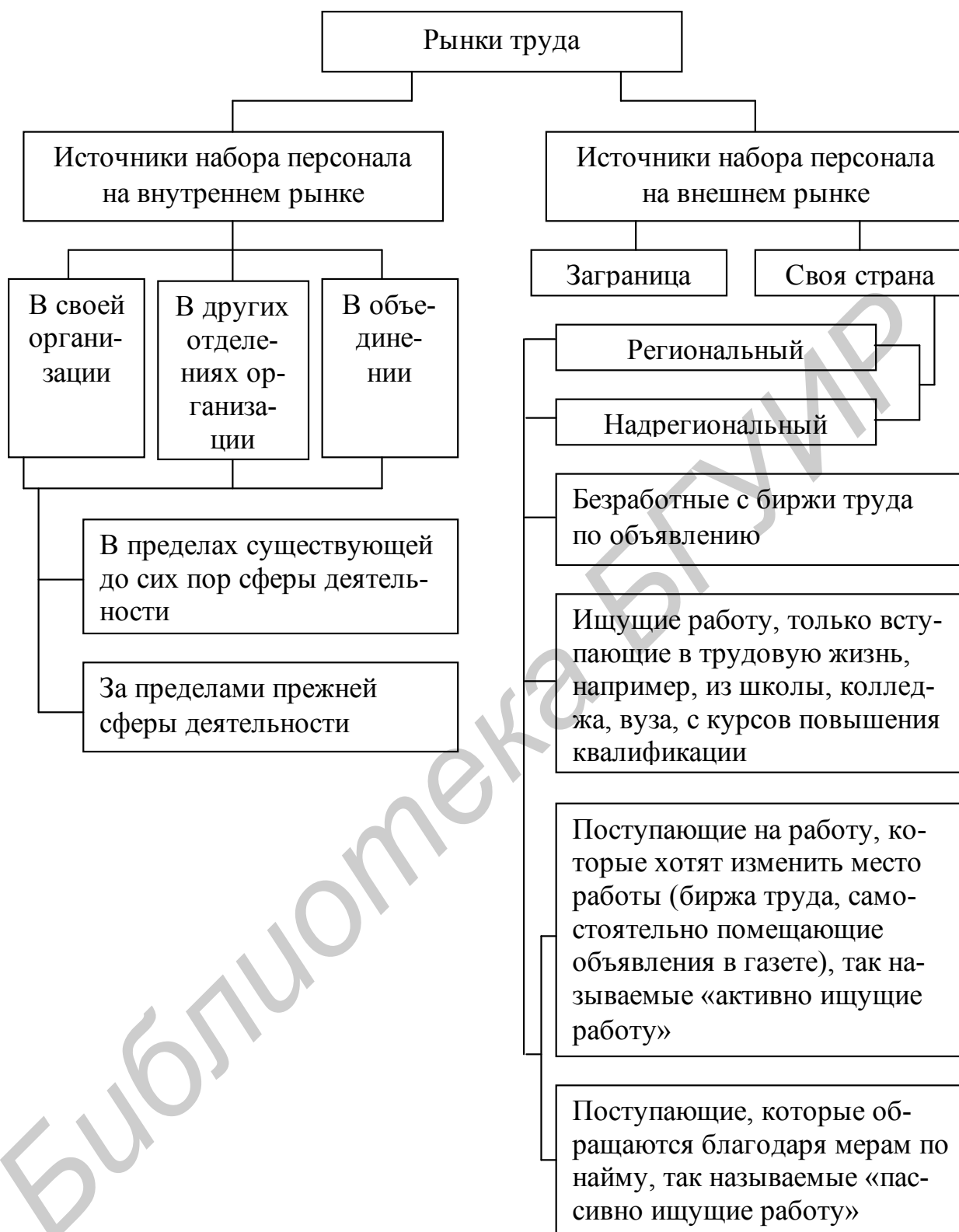


Рис. 5.9. Схема набора персонала на внутреннем и внешнем рынках

Как внутренние, так и внешние рынки имеют свои преимущества и свои недостатки (рис. 5.10, 5.11).

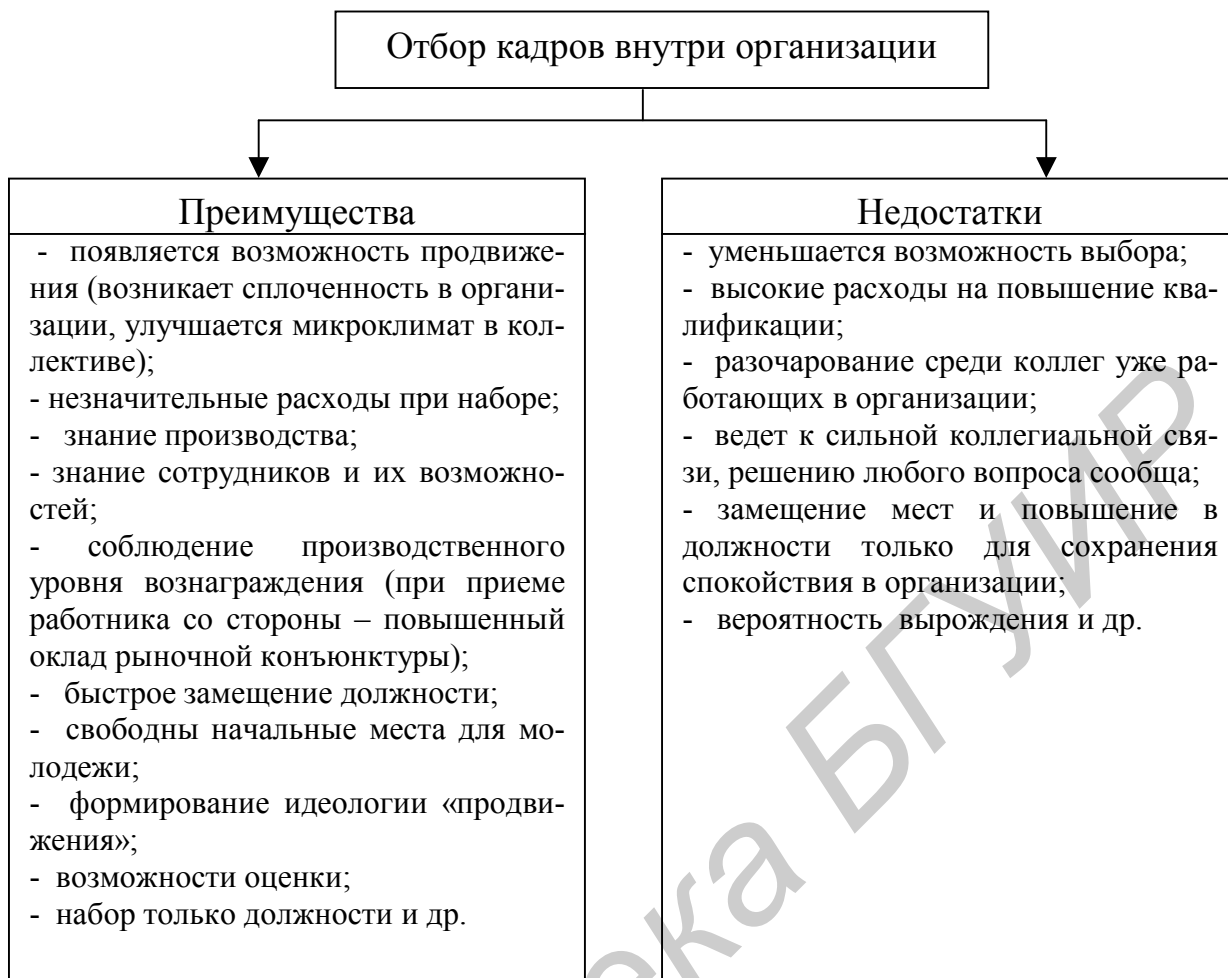


Рис. 5.10. Преимущества и недостатки отбора кадров вне организации

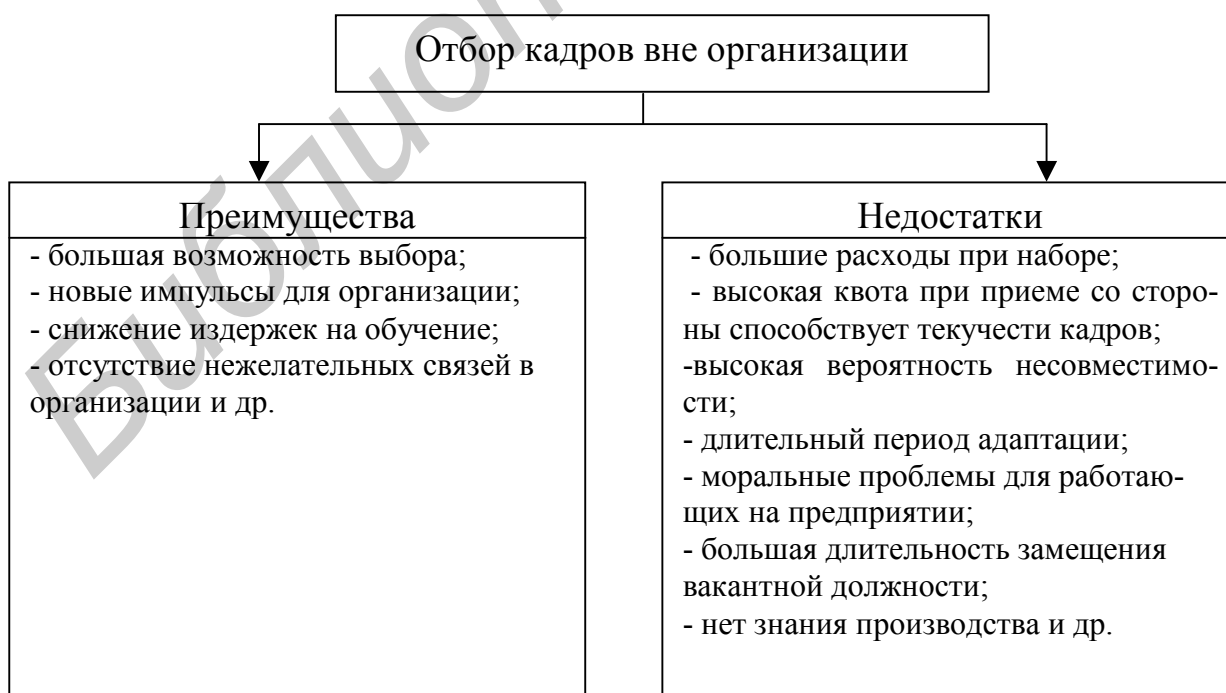


Рис. 5.11. Преимущества и недостатки отбора кадров на внешнем рынке

Набор, отбор и прием персонала является только первым этапом работы с персоналом. Далее должна начинаться работа с набранными работниками по их скорейшей адаптации в коллективе с целью повышения эффективности их работы.

5.2. Использование персонала в организации

К сожалению, большинство предприятий сегодня совершенно не использует опыт кадровой работы, накопленный в досоветский и советский периоды, а также современный опыт отечественных организаций и лучших зарубежных компаний.

Очевидно, что нарождающаяся модель управления персоналом должна учитывать как собственный, так и зарубежный теоретический опыт и практику, ни в коем случае не умаляя при этом нашу самобытность, перенося на нашу почву образцы западной или восточной культуры.

Для формирования собственной модели должны созреть прежде всего объективные предпосылки: во-первых, уровень развития технико-экономической базы производства, во-вторых, культурно-образовательный уровень развития наемной рабочей силы, в-третьих, уровень развития управленческой культуры. Все эти предпосылки действуют одновременно и взаимобусловлены. Именно они оказывают решающее влияние на формирование управленческих моделей по управлению персоналом в организациях (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Схематическое сравнение основных тенденций управления персоналом в американских, японских и российских организациях

| Критерий | Американские организации | Японские организации | Российские организации |
|-----------------------|--|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Отношение к персоналу | Первостепенное значение придается материально-вещественному фактору, человеческий ресурс на «втором» месте | Первостепенное значение придается человеческому фактору. Внутри организации главное – персонал, вне - клиент | Первостепенное значение придается материально-вещественному фактору. Ориентация на сменяемость персонала, акцент на исполнителя |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------------------|---|--|--|
| Отношение персонала к организации | Работник рассматривает организацию как источник личного дохода. При предложении большей зарплаты с легкостью перейдет в другую организацию | Отождествляет себя с организацией по принципу «единой семьи». Персонал готов к самопожертвованию во имя фирмы | Слабое чувство лояльности работников к организации |
| Научное планирование персонала | Регулярное по всем функциям | Регулярное по всем функциям | Практически отсутствует или эпизодическое по некоторым функциям |
| Контракты | Широко используются контракты, единые для всех работников | Используются долгосрочные контракты | Чаще всего отсутствуют |
| Найм | Краткосрочный найм. Высокая текучесть кадров | Пожизненный найм. Практически отсутствует текучесть кадров | Сочетание краткосрочного и долгосрочного найма |
| Требования к принимаемому персоналу | Развиты и систематизированы. Работник сориентирован на узкую специализированную деятельность. Ценятся талант, выдающиеся способности, умение быстро и хорошо делать конкретную работу | Развиты и систематизированы. Работник сориентирован на универсальный, неспециализированный вид деятельности. Ценится развитая гамма личностных качеств | Слабо систематизированы. Работник сориентирован скорее на универсальный вид деятельности. Ценятся опыт и связи |

Продолжение табл. 5.2

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|---|--|
| Источники набора персонала | Преобладают внешние источники. Обычно широкий конкурс (в несколько этапов) или использование услуг рекрутских фирм | Преобладают внутренние источники набора | Чаще всего – по знакомству |
| Методы отбора персонала | Различные виды тестирования, «центр оценки», собеседования | Наблюдения, анкетирование, собеседования | Преобладает анализ документов и результаты неструктурированного собеседования. Реже – тестирование и другие методы |
| Удовлетворение социально-бытовых нужд работников | Используется, но редко | Считается нормой, широко распространено | Крайне редко |
| Адаптация персонала | Уделяется очень существенное внимание, за новичком закрепляется куратор («крестный отец») с широкими полномочиями. Срок адаптации обычно от 1 до 3 месяцев | Проводится очень серьезно по формальным и неформальным каналам по специально разработанным программам | Чаще всего отсутствует или проводится примитивно и формально |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------------|--|--|---|
| Подготовка кадров | Очень серьезная. В основном происходит с отрывом от производства в университетах, бизнес-школах, на краткосрочных курсах. Затраты на подготовку кадров составляют до 5 % от прибыли предприятия | Очень серьезное отношение. Происходит путем повышения квалификации без отрыва от производства на рабочих местах. Для менеджеров организуются учебные центры и семинары вне предприятий, в том числе и за рубежом | Проводится, но нерегулярно. Профессиональный рост работника специально не инициируется, планируется только в связи с работой |
| Оценка результатов деятельности | Быстрая оценка кадров. Оценка результатов деятельности является юридической основой принятия управленческих решений об увольнении, продвижении, перемещении и т.д. | Основательная, растянутая во времени оценка кадров | От случая к случаю без специальной программы. Редко ведет к административным последствиям |
| Карьера | Преобладает вертикальная модель развития карьеры. Быстрое профессиональное продвижение, если этого не происходит, специалисты подумывают о своей неудачной карьере и переходе в другую организацию | Преобладает горизонтальная модель карьеры, медленное постепенное профессиональное продвижение. Работник смиренно ждет. Он уверен, что настанет время и его оценят объективно | Не планируется и не отслеживается. Карьера – дело случая и связей. Возможность карьерного роста слабо связана с профессиональными конкретными результатами работы, что является антимотивирующим фактором |

Вековая близость белорусского и русского народов наложила свой отпечаток на менталитете белорусов. Многое, если не все перечисленное в отношении российских организаций, можно смело отнести и к белорусским. Попытки слияния двух экономик, образования единого валютного пространства и прочее говорит о том, что Беларусь в ближайшее время будет идти, в частности в вопросе формирования и управления персоналом, по российскому пути. Тем не менее для всех организаций в различных странах и регионах существуют примерно одинаковые способы и приёмы вовлечения и использования привлекаемых работников в производственную деятельность. Первоначальным здесь является их *адаптация* (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Примерная тематика адаптации и ориентации новых сотрудников организации

| Адаптация и ориентация новых сотрудников организации | |
|--|--|
| Основная информация об организации | История; оргструктура и иерархия; долгосрочные планы; финансовая ситуация; оперативный бюджет; условия труда и распорядок; техника безопасности; структура заработной платы; социальное обеспечение и дополнительные льготы. |
| Продукция и услуги организации | Ознакомление с номенклатурой продукции фирмы; структура продукции и услуг; принципы работы службы маркетинга; рыночная стоимость продукции; сведения о продукции конкурентов. |
| Производство | Варианты; потoki; подготовка производственных заданий; принципы производственного процесса; управление производством; учет издержек. |
| Маркетинг | Реклама; доля на рынке; перспективы и тенденции конкурентов; коммерческие и торговые связи фирмы; техника и методика продаж и оказания услуг. |
| Основные трудовые навыки | Использование документации и технических средств; деловой этикет; умение составления документов и деловых писем; владение методами статистического анализа, знание теории финансов. |

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном вхождении сотрудников в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

Выделяют два направления адаптации:

первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности;

вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности.

Следует отметить, что в условиях формирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. Зарубежные же фирмы в условиях развитого рынка уделяют традиционно повышенное внимание первичной адаптации.

В теоретическом и практическом планах выделяется несколько аспектов (табл. 5.4) и этапов (табл. 5.5) адаптации.

Таблица 5.4

Аспекты адаптации

| Аспект | Содержание |
|---------------------------|---|
| Психофизиологический | Приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам |
| Социально-психологический | Приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе |
| Организационный | Усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией |

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются следующие (рис. 5.12).

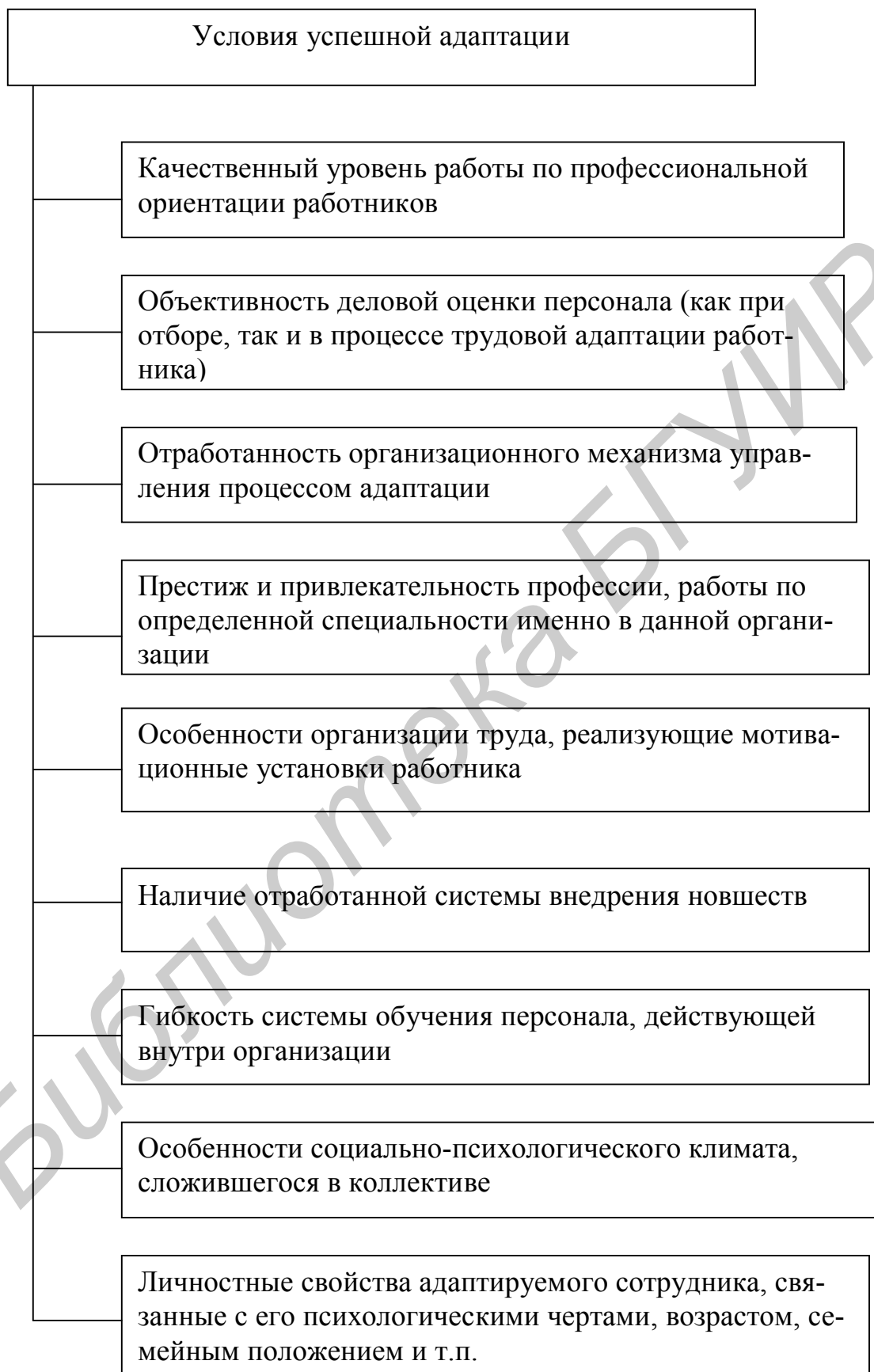


Рис. 5.12. Условия, влияющие на успешность адаптации

Этапы адаптации

| Этапы | Содержание |
|---|--|
| 1. Оценка уровня подготовленности новичка | Необходима для разработки более эффективной программы адаптации |
| 2. Ориентация | Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации |
| 3. Действенная адаптация | Состоит в приспособлении новичка к своему статусу и межличностным отношениям |
| 4. Функционирование | Завершающий этап. Заключается в переходе к стабильной работе |

Система использования персонала в организации должна быть такой, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте (рис. 5.13).

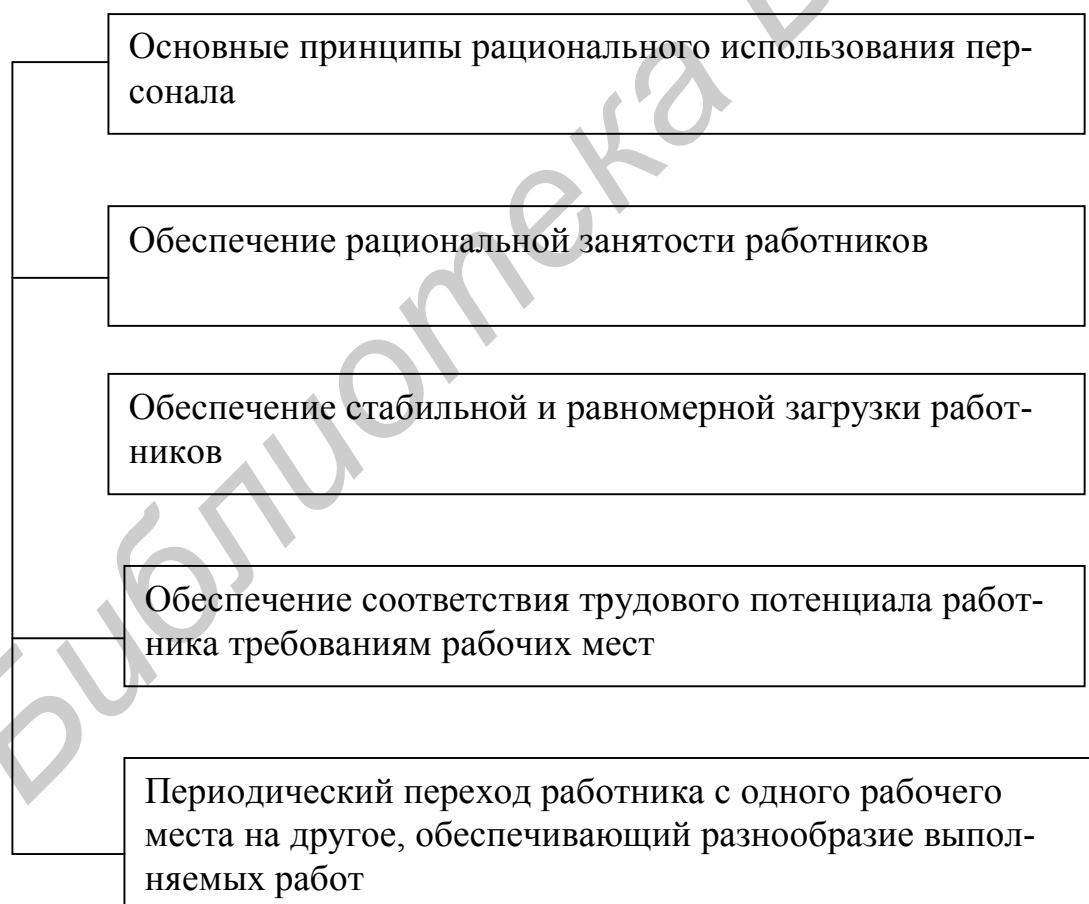


Рис. 5.13. Принципы рационального использования персонала

В соответствии с перечисленными принципами рациональное использование персонала можно представить с помощью рис. 5.14.



Рис. 5.14. Содержание использования персонала

Как в период адаптации нового сотрудника, так и в период его стабильной работы необходимо производить оценку трудовой деятельности. Это осуществляется посредством контроля труда работников. Различают сплошной и циклический контроль (рис. 5.15).

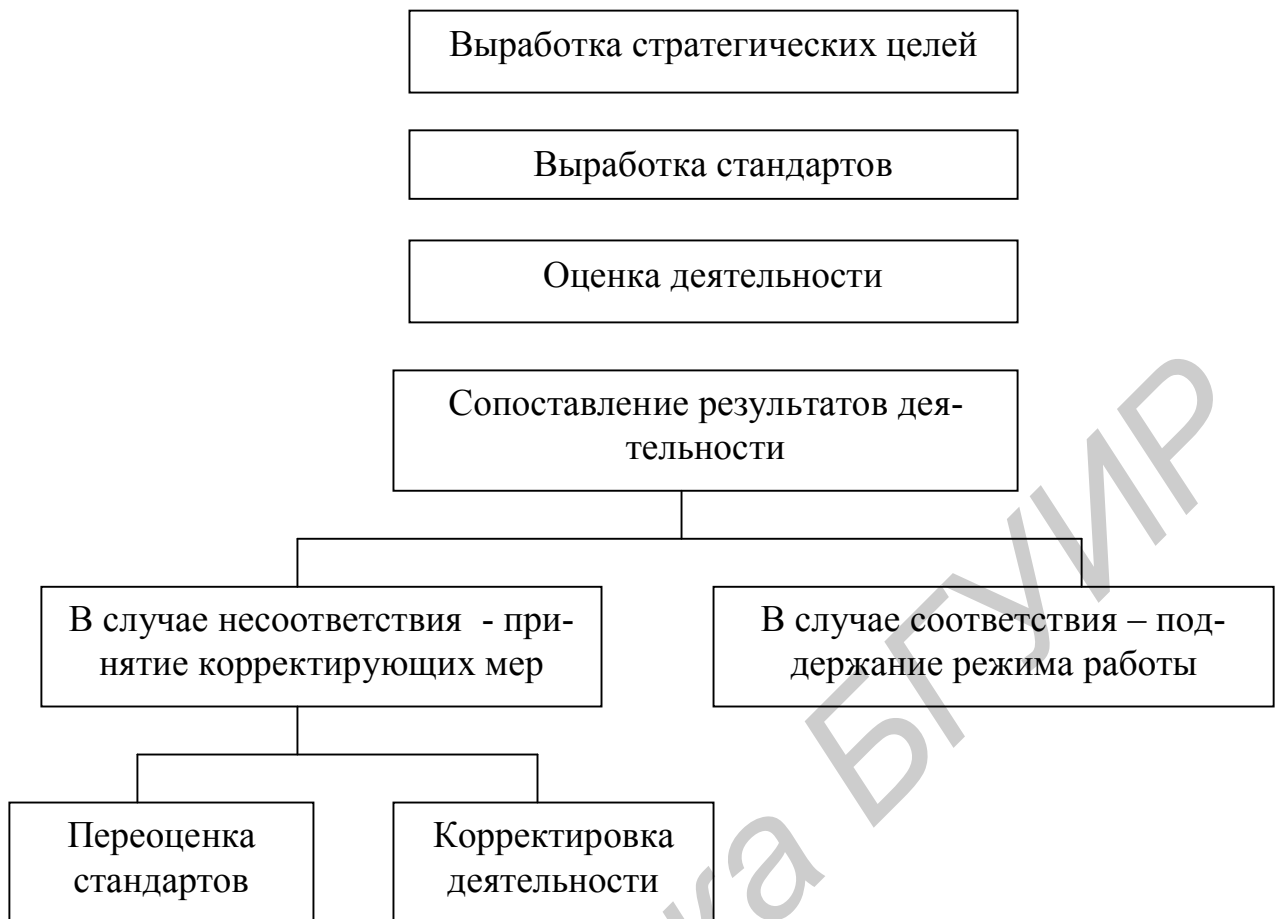


Рис. 5.15. Модель циклического процесса контроля

На основе данных контроля, проводимого в тех или иных формах, осуществляется деловая оценка персонала, которая представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, результативности его деятельности, развития компетенции.

В современных организациях накоплены различные методики проведения деловой оценки (аттестации) персонала: рейтинги, ранжирование, тестирование, описательный метод, центры оценки и др. Чаще всего она проводится в форме аттестации (рис. 5.16).

Но общим ключевым моментом для всех форм деловой оценки является определение критериев, показателей оценки деятельности работников, которые можно разделить на три основные группы:

- результативность труда;
- профессиональное поведение;
- личностные качества.



Рис. 5.16. Деловая оценка персонала

Источниками оценки могут быть представленные на рис. 5.17 субъекты.

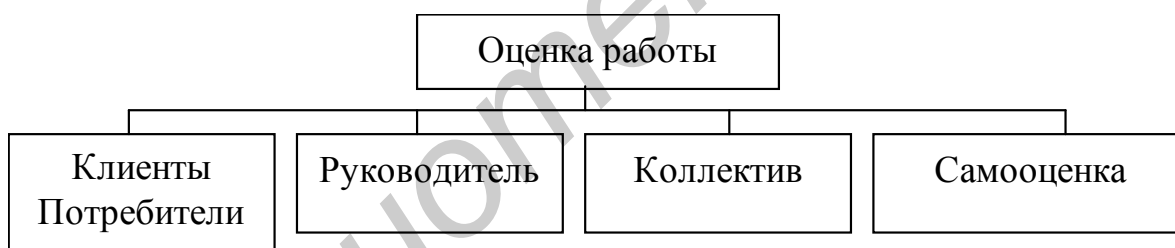


Рис. 5.17. Источники оценки работника

В период работы в данной организации сотрудник проходит определенный «жизненный цикл» – от приема на работу, путем продвижения до увольнения или ухода на пенсию. Каждой этой ситуации соответствует своя специфика кадровой работы (рис.5.18).



Рис. 5.18. Оценка персонала в кадровой работе

Качественные оценки сотрудников организации имеют, как правило, большую степень неопределенности. Поэтому, чтобы снизить субъективизм, используют другую разновидность оценок – методы оценочных шкал с описанием количественных оценок. При этом числовые значения шкалы интерпретируются более подробным описанием образа действий, соответствующего данному числовому значению (табл. 5.6).

Таблица 5.6

Пример количественной оценки по критерию «сотрудничество»

| Показатель оценки сотрудников | | | | |
|--|---|--|--|---|
| 5 (пять) | 4 (четыре) | 3 (три) | 2 (два) | 1 (один) |
| Ярко выраженная способность к сотрудничеству; при этом имеет собственное мнение и может позитивно влиять на других; считается с мнением окружающих; конструктивно воспринимает критику | Хорошая способность к сотрудничеству; имеет собственное мнение, которое ценится другими; считается с мнением окружающих; позитивно воспринимает критику | Способен к сотрудничеству; собственное мнение ставит на первый план; в целом хорошо воспринимается другими, не всегда воспринимает мнение окружающих и критику | Показывает невысокую склонность к сотрудничеству, воздерживается от выражения собственного мнения; остается незаметным | Не показывает склонности к сотрудничеству |

Одним из важнейших вопросов при проведении деловой оценки персонала является выбор способов, с помощью которых те или иные показатели оцениваются с возможно большей объективностью. Существует большое количество этих методов, которые подробно описаны в литературных источниках и учебных пособиях. Однако среди этого многообразия можно выделить две группы методов, основанных на следующих принципах: показатели оценки заданы заранее; оценщик свободен в выборе этих показателей.

5.3. Развитие персонала в организации

Развитие производства требует развития персонала. С учетом этого положения необходимо проводить постоянный анализ и прогноз спроса на персонал, разрабатывать программы развития персонала и осуществлять постоянный контроль за этим развитием, поскольку развитие персонала – весьма дорогое мероприятие.

Подсистема развития персонала представляет собой комплекс целенаправленных образовательных, информационных, социально-культурных, мотивационных мероприятий, которые содействуют повышению компетентности работников, усилению их мотивации.

К основным задачам данной подсистемы можно отнести представленные на рис. 5.19.



Рис. 5.19. Задачи подсистемы развития персонала

Для обеспечения наиболее полного соответствия работника требованиям конкретного рабочего места проводят анализ путем сопоставления психофизиологических свойств, способностей человека и требований профессий.

Требования профессии отражаются в *профессиограммах*, разрабатываемых специалистами на основе наблюдения за работником в процессе труда, включая проведение психофизиологических измерений, хронометража, фотографии рабочего времени, а также построение социометрических матриц взаимодействия работников, анализа информационных потоков (табл. 5.7).

Таблица 5.7

Структура профессиограммы

| Раздел | Содержание раздела |
|---|--|
| 1 | 2 |
| Профессия | Общие сведения о профессии, изменение которые произошли с развитием НТП, перспективы развития профессии |
| Процесс труда | Характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, продукция, орудия труда, основные производственные операции и профессиональные обязанности, рабочее место |
| Санитарно-гигиенические условия труда | Работа в помещении или на воздухе, шум, вибрация, освещение, температура, режим труда и отдых, монотонность и темп труда, возможность производственных травм, профзаболеваний, медицинские показания, льготы и компенсации |
| Психофизиологические требования профессии к работнику | Требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти, требования к эмоционально-волевым качествам человека, требования к деловым качествам |
| Профессиональные знания и навыки | Перечень необходимых знаний, умений и навыков |
| Требования к подготовке и повышению квалификации кадров | Формы, методы и сроки профессионального обучения, перспектива профессионального роста |

Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие умений, навыков и установок, необходимых для хорошего выполнения работы (рис. 5.20).

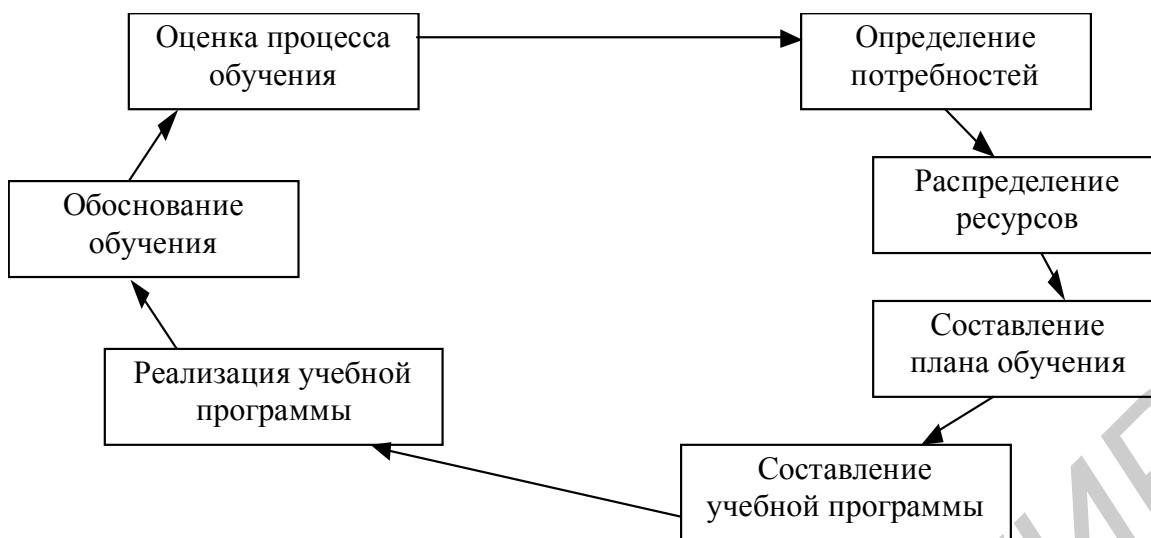


Рис. 5.20. Модель систематического обучения

Следуя модели систематического обучения, схема обучения будет выражена так: личность не может на должном уровне выполнить задачу и поэтому нуждается в обучении (рис. 5.21).

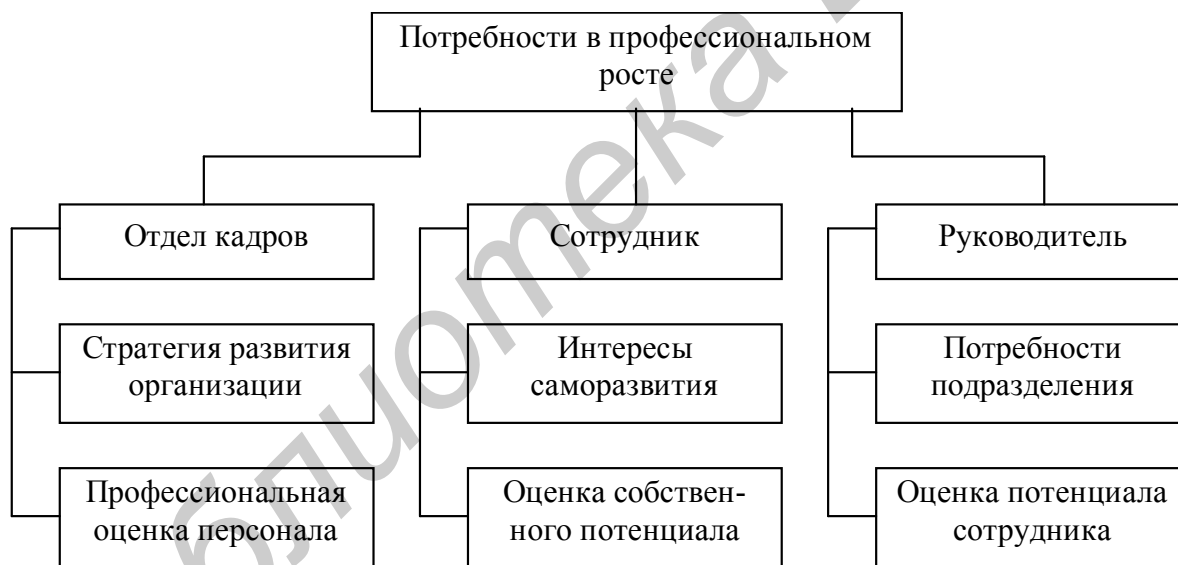


Рис. 5.21. Потребности в профессиональном росте

Программы обучения, учитывающие потребности отдельных работников или группы сотрудников, обычно составляются квалифицированными специалистами по обучению, общие же принципы проведения обучения возлагаются на линейного менеджера.

Методы обучения могут быть самыми разнообразными в зависимости от возможностей организации. Однако все они применяются либо непосредственно на рабочих местах, либо за пределами самой работы. Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

Чаще всего в процессе своей деятельности человек осознает, что ему не хватает знаний для качественного выполнения возложенных на него функций. И это связано не только с усложнением производственно-хозяйственной деятельности, но и с этапами овладения работой (рис. 5.22).

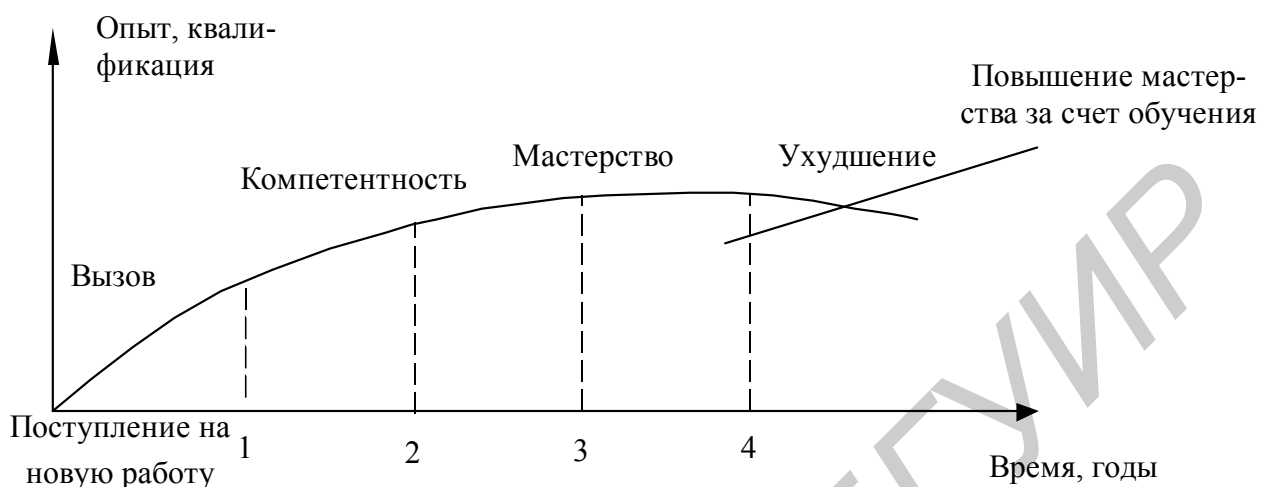


Рис. 5.22. Этапы овладения работой

В соответствии с различными этапами овладения работой применяются и различные виды обучения (рис. 5.23).

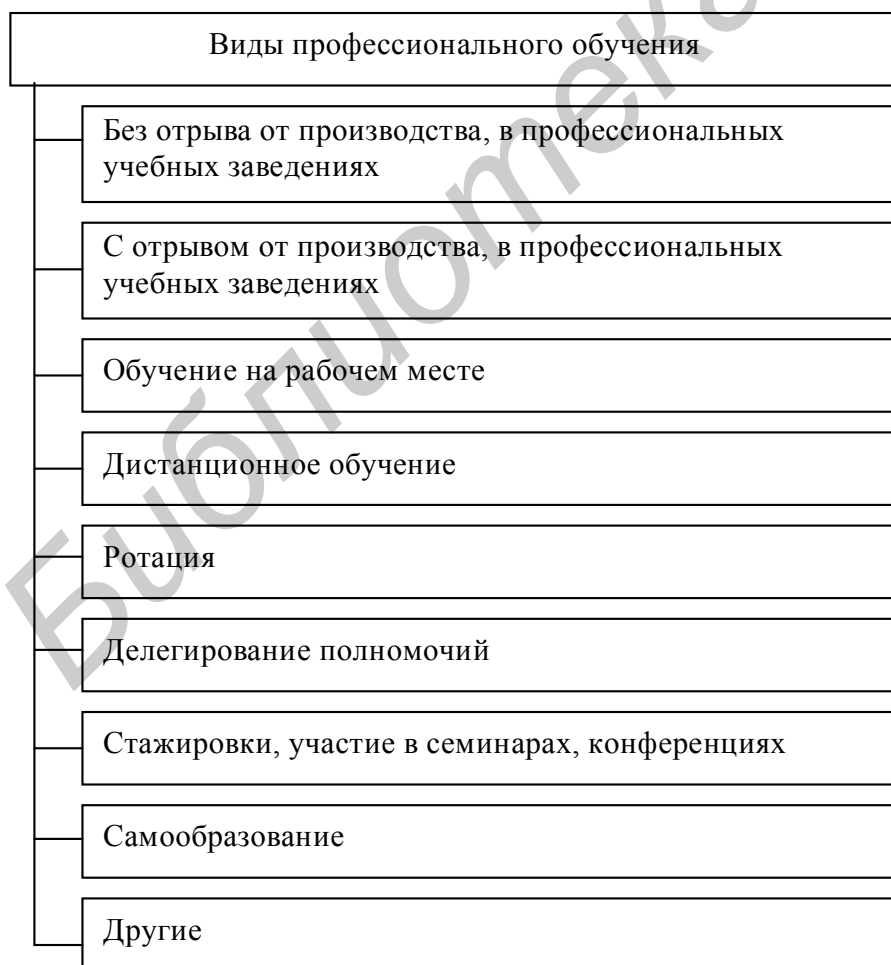


Рис. 5.23. Виды профессионального обучения

Всякий процесс, в том числе и процесс обучения работников, должен осуществляться на основе подготовительной работы по его организации (рис. 5.24) и следовать определенной технологии (рис. 5.25).

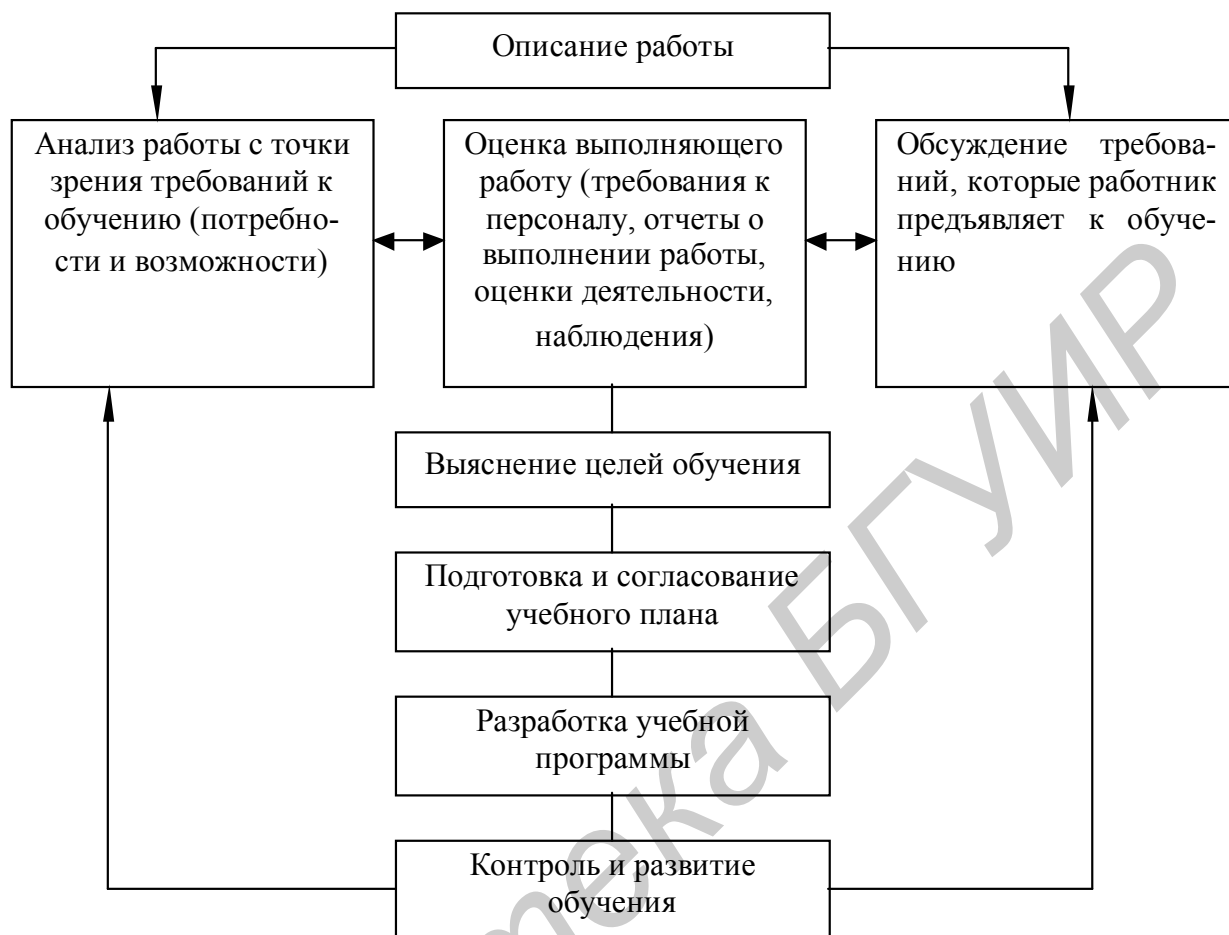


Рис. 5.24. Этапы планирования обучения



Рис. 5.25. Технология обучения

Базовые знания, полученные в процессе обучения, имеют тенденцию устаревать, тогда возникает необходимость в целевой подготовке, в основе которой лежит повышение квалификации.

Повышение квалификации – это постоянный процесс обновления знаний. Изменения в обществе, экономике, жизненном укладе людей требуют и совершенствования работников. Развитие рыночных отношений привело к созданию новых форм организаций, что выдвигает более высокие требования к уровню подготовки персонала.

Если обучение персонала направлено как на подготовку работников, получающих специальность впервые, так и на переподготовку и повышение квалификации работников, имеющих опыт работы по данной специальности или в данной должности, то понятие «повышение квалификации», применимо лишь к последней категории работников. В конечном счете переподготовка и повышение квалификации осуществляется на основе и технической базе обучающей подсистемы и является её составной частью. Различия заключаются лишь в целях, которые преследует та или иная форма подготовки (рис. 5.26).

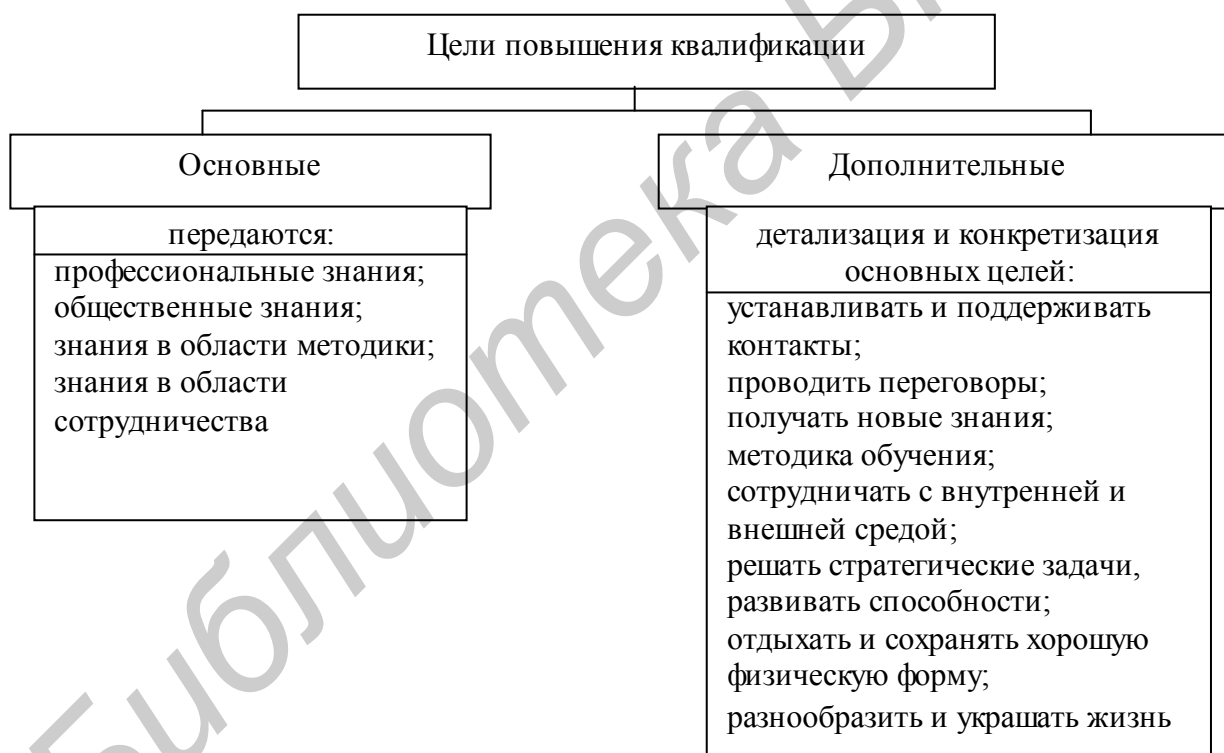


Рис. 5.26. Цели повышения квалификации

Своевременная потребность в развитии является результатом качественного удовлетворения личных потребностей, которые определяются при сопоставлении специфики запросов и способностей. Основой для такой постановки вопроса служит компетентность в самом широком понимании этого слова. Её стержнем является профессиональная компетентность, которая дополняется методической, социальной и личностной компетентностью (рис. 5.27).

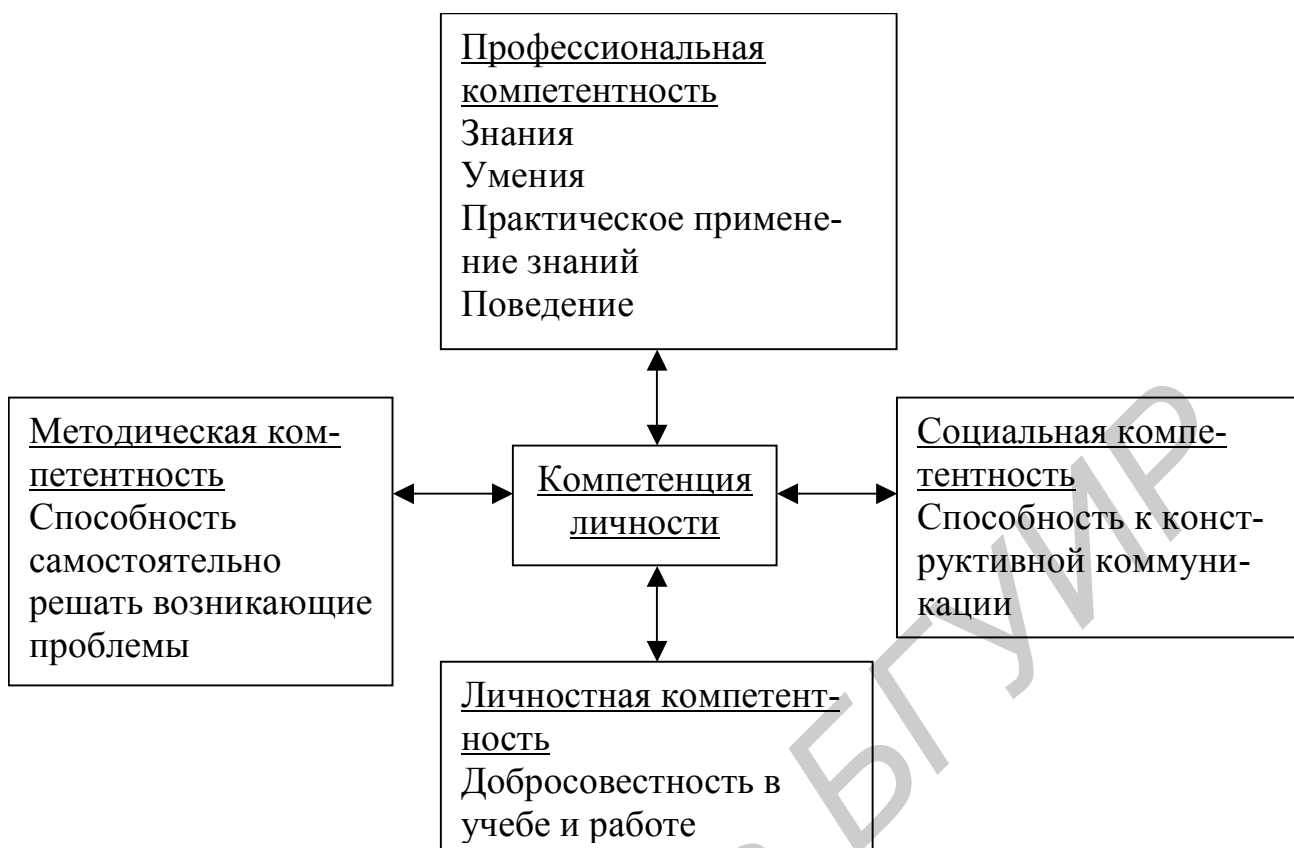


Рис. 5.27. Разновидности компетенции личности

Оценка обучения возвращает нас назад, к началу цикла обучения. С помощью такой информации имеется возможность совершенствовать учебные планы, сделав их более соответствующими поставленным целям, сконцентрировать внимание на дальнейших потребностях в обучении конкретных сотрудников.

Полная оценка обучения должна помочь ответить на вопросы, связанные с расчетом эффективности затраченных средств на обучение. Это наиболее сложный уровень оценки инвестиций и их окупаемости. Она должна проводиться не только на уровне одного работника, но также на уровне отдела и организации – специалистами кадровых и бухгалтерских служб.

Таким образом, общую модель обучения и развития можно представить в следующем виде (рис. 5.28).



Рис. 5.28. Общая модель обучения и развития персонала

5.4. Формирование кадрового резерва

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, должна быть комплексной (рис. 5.29).

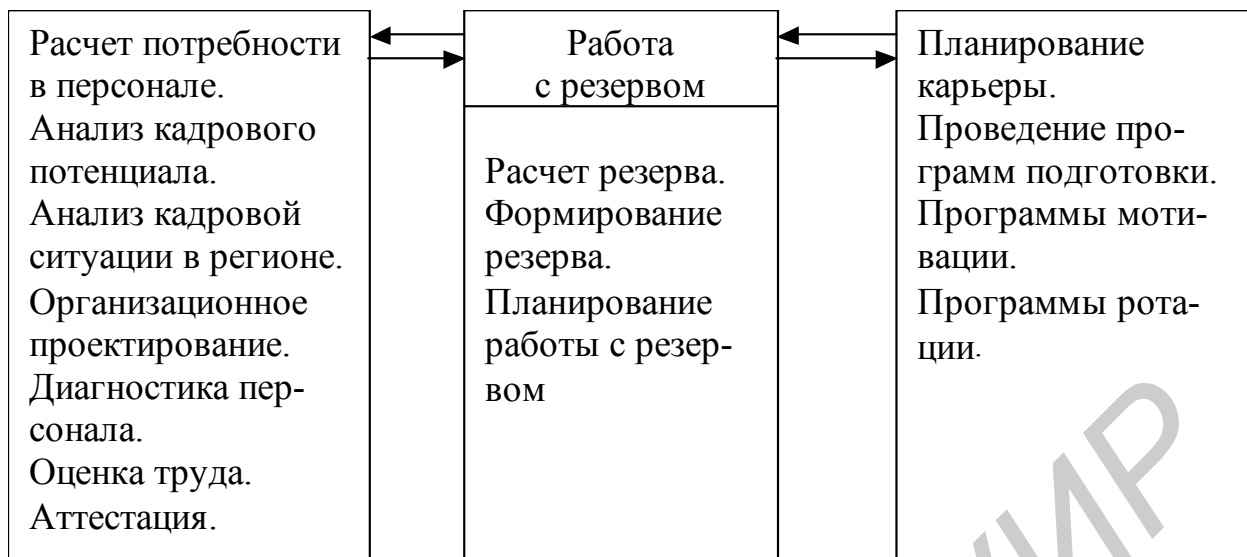


Рис. 5.29. Взаимосвязь кадрового менеджмента и направлений работы с резервом

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва. В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию (рис. 5.30).

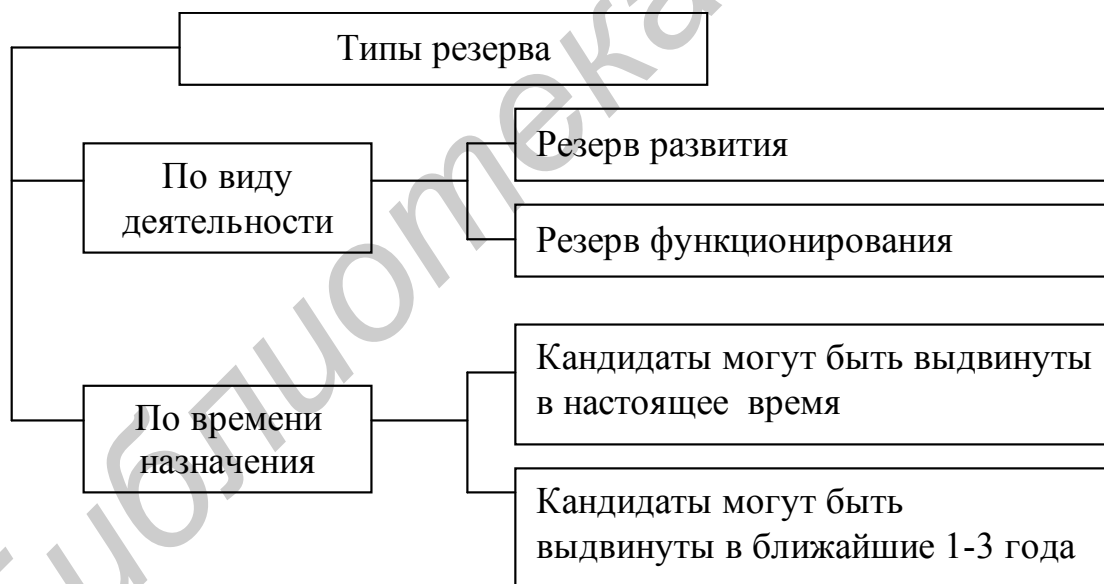


Рис. 5.30. Типы резерва

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы и т.п., но и общие требования, которые выражаются в следующих принципах (рис. 5.31).

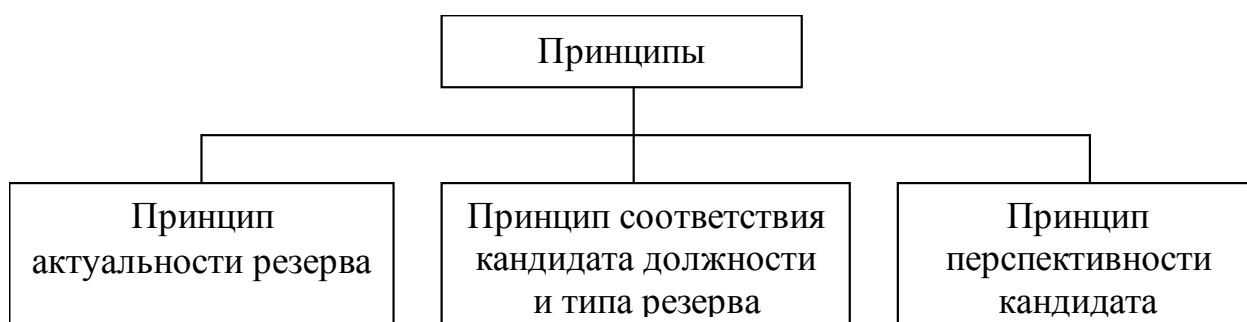


Рис. 5.31. Принципы формирования резерва руководящих кадров

Источник резерва кадров на руководящие должности составляют руководители всех уровней управления.

Технология формирования резерва заключается в выполнении следующих процедур (рис. 5.32).



Рис. 5.32. Технология формирования резерва

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников – важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение. С этой целью администрацией организации разрабатываются три вида программ, которые включают как профессиональную подготовку, так и социально-психологическую (табл. 5.8).

Программы подготовки резерва руководящих кадров

| Программы | | |
|---|--|---|
| Общая | Специальная | Индивидуальная |
| Включает теоретическую подготовку – обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством. Форма контроля – экзамен (зачет) | Предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Форма контроля – разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита | Конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв. Направления: производственная практика; стажировка на резервной должности |

В целом схему формирования резерва руководящих кадров можно представить с помощью рис. 5.33.

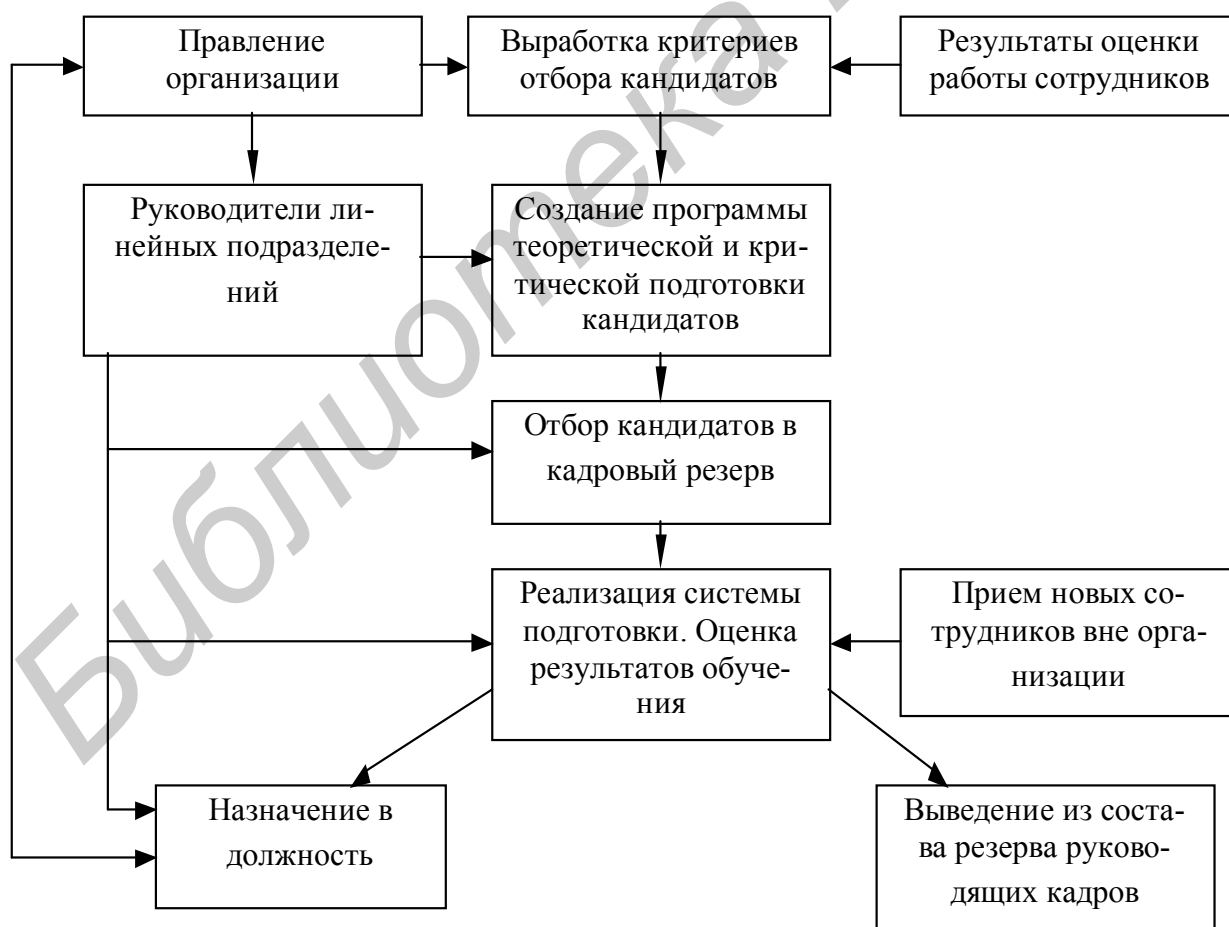


Рис. 5.33. Схема формирования резерва руководящих кадров

5.5. Управление деловой карьерой

Карьера (от фр. *cariera*) – «успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности». Карьера является результатом осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанных с должностным или профессиональным ростом. Карьеру – траекторию своего движения – человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и, главное, - со своими собственными целями, желаниями и установками.

Различают два вида карьеры (рис. 5.34).

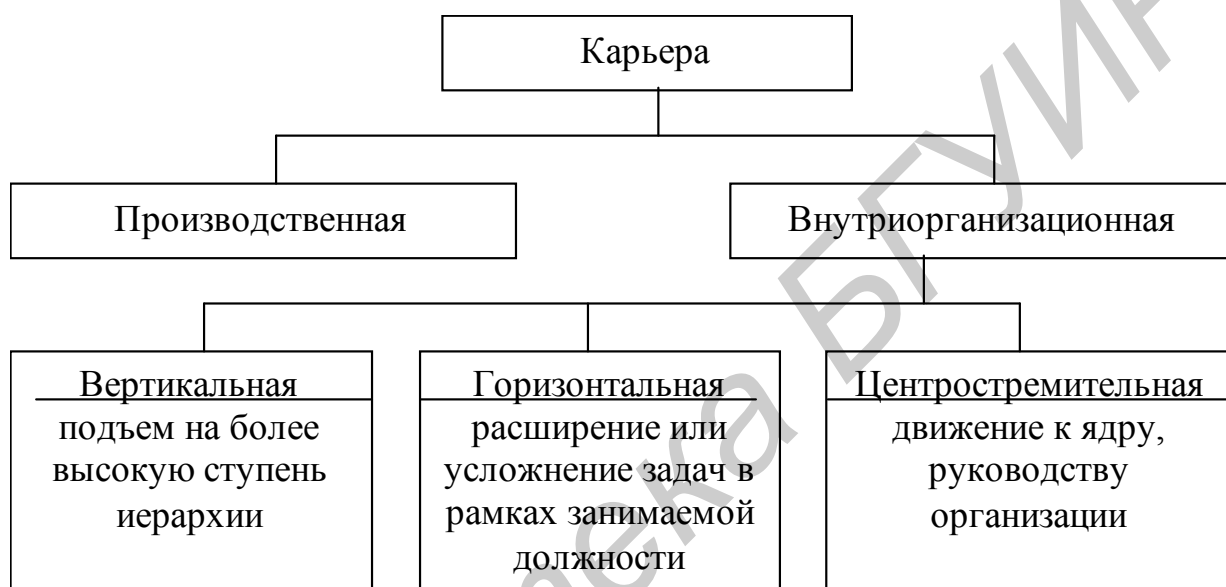


Рис. 5.34. Виды карьеры

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и, главное, - специфику индивидуальной мотивации (табл. 5.9).

Этапы карьеры менеджера и потребности

| № п/п | Этапы карьеры | Возраст | Потребности достижения цели | Моральные потребности | Физиологические и материальные потребности |
|-------|----------------------|--------------|--|--|--|
| 1 | Предварительный этап | До 25 лет | Учеба, испытания на разных работах | Начало самоутверждения | Безопасность самоутверждения |
| 2 | Этап становления | До 30 лет | Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя | Самоутверждение, начало достижения независимости | Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда |
| 3 | Этап продвижения | До 45 лет | Продвижение по служебной лестнице | Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения | Здоровье, высокий уровень оплаты труда |
| 4 | Этап сохранения | До 60 лет | Пик совершенствования квалификации и ее повышение. Обучение молодежи | Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения | Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода |
| 5 | Этап завершения | После 60 лет | Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и перехода к новому виду деятельности на пенсии | Стабилизация самовыражения, рост уважения | Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода |
| 6 | Пенсионный этап | После 65 лет | Занятие новым видом деятельности | Самовыражение в новой сфере деятельности | |

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе карьерного продвижения, в рамках профессии может не быть еще высоким профессионалом, и наоборот. Поэтому важно разделять этап карьеры – временной период развития личности и фазы развития профессионала – периоды овладения деятельностью (рис. 5.35).



оптант – фаза выбора;
 адепт – фаза освоения;
 адаптант – фаза адаптации;
 интернал – фаза самостоятельности.

Рис. 5.35. Фазы развития профессионализма

Очевидно, что для поддержания внутренних стимулов сотрудника необходимо организовывать определенные виды перемещений и карьерных передвижений. Важным условием целенаправленного развития внутреннего потенциала сотрудника и эффективного использования его потенциала является планирование карьеры. Необходимость планирования карьеры вызвана также тем, что в процессе трудовой деятельности у работников постоянно происходят изменения мотивационных стимулов (рис. 5.36).

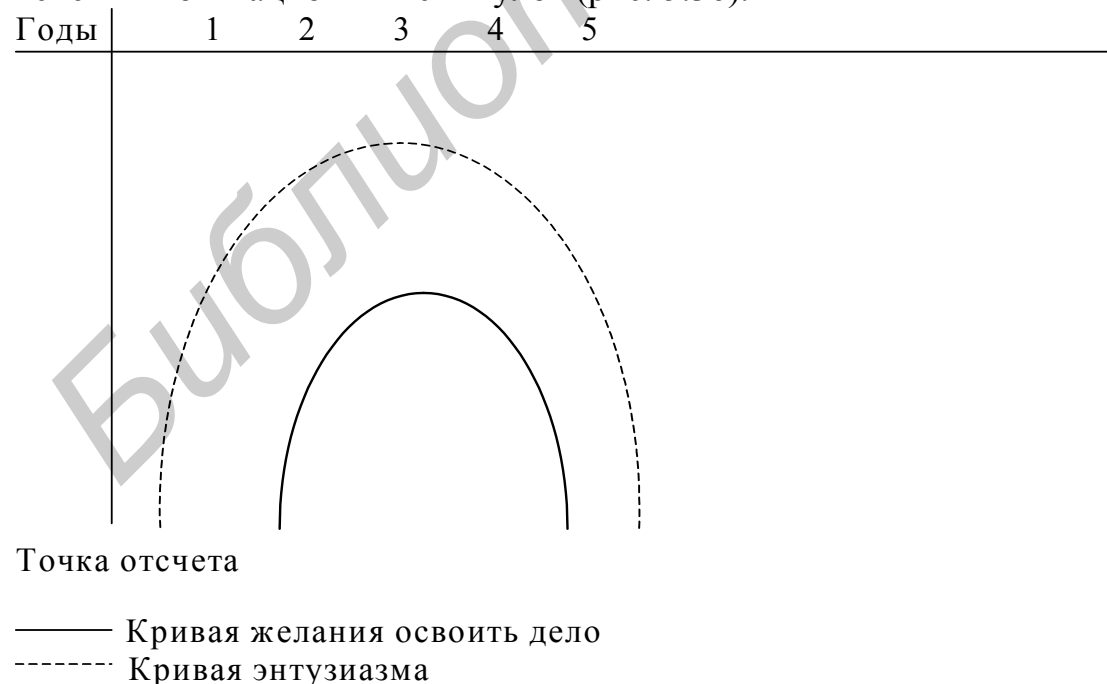


Рис. 5.36. Психологическое отношение к работе в зависимости от срока пребывания в должности

Планирование карьеры – одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии этапов развития и продвижения специалистов. Это процесс сопоставления потенциальных возможностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в табл. 5.10.

Таблица 5.10

Планирование карьеры

| Субъект планирования | Мероприятия по планированию карьеры |
|---|--|
| Сотрудник | Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста |
| Менеджер по персоналу | Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования |
| Непосредственный руководитель (линейный менеджер) | Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту |

Всякая деятельность предполагает определенный процесс ее осуществления (рис. 5.37).

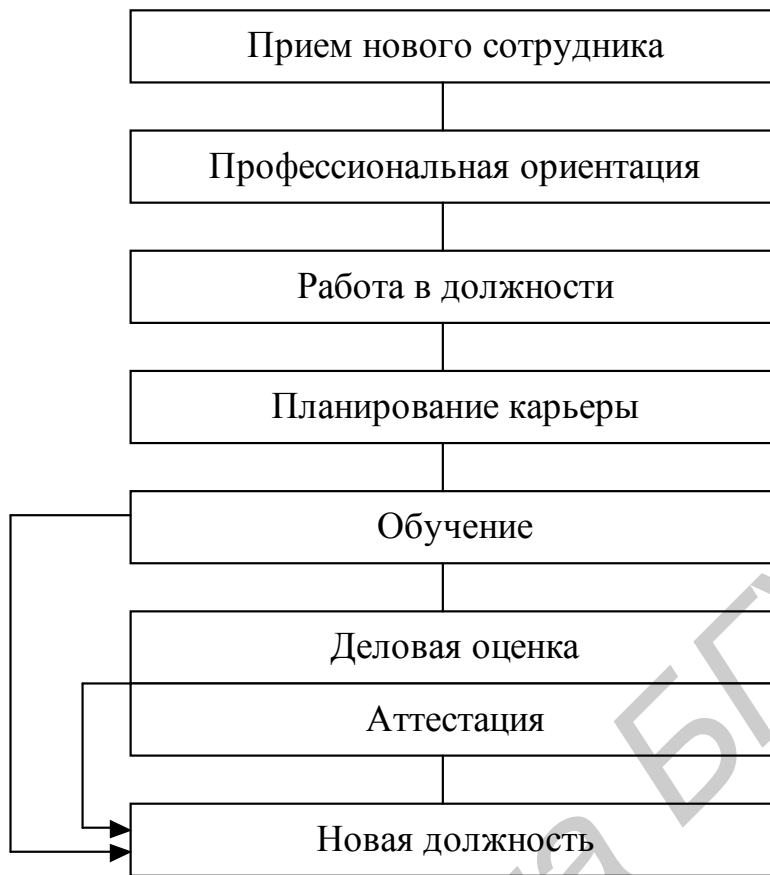


Рис. 5.37. Процесс планирования и управления карьерой

Таким образом, управление карьерой сотрудников, претендующих на руководящие должности, представляет собой сложную, комплексную многоаспектную деятельность (рис. 5.38).

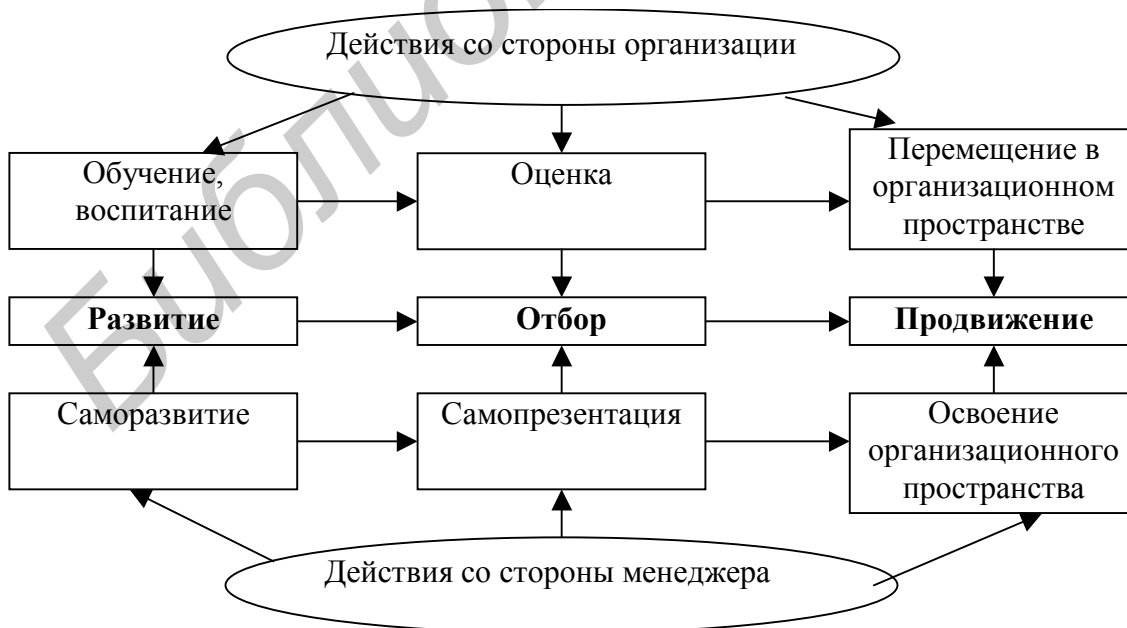


Рис. 5.38. Принципиальная схема взаимодействия организации и менеджера по управлению карьерой

Понятия «служебно-профессиональное продвижение» и «карьера» являются близкими, но не одинаковыми.

Под служебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

Под карьерой понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней.

В отличие от служебно-профессионального продвижения карьера может быть как вертикальной, так и горизонтальной, когда сотрудник, находясь на одной и той же должности, выполняет все более важные и сложные работы, что повышает его авторитет в коллективе и соответственно материальное вознаграждение.

Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

Рассмотрим сложившуюся в нашей стране систему служебно-профессионального продвижения на примере линейных руководителей организации (рис. 5.39).

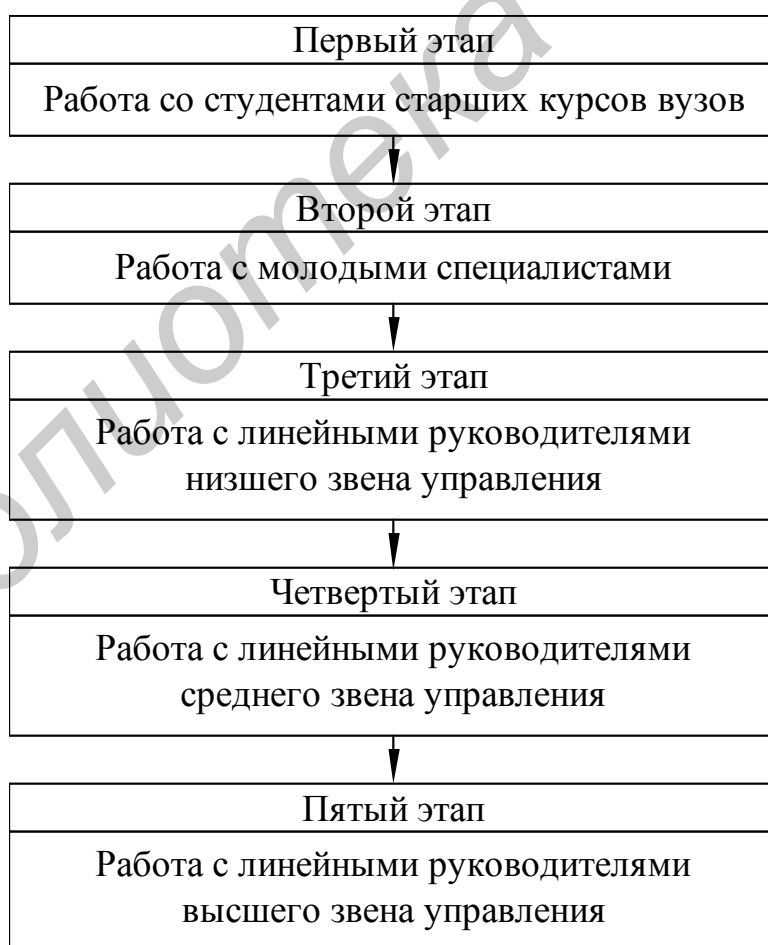


Рис. 5.39. Этапы системы служебно-профессионального продвижения линейных руководителей

Существует множество вариантов и систем служебно-профессионального продвижения, которые зависят от специфики конкретной организации, стран и регионов. Одна из наиболее распространенных приведена на рис. 5.40.

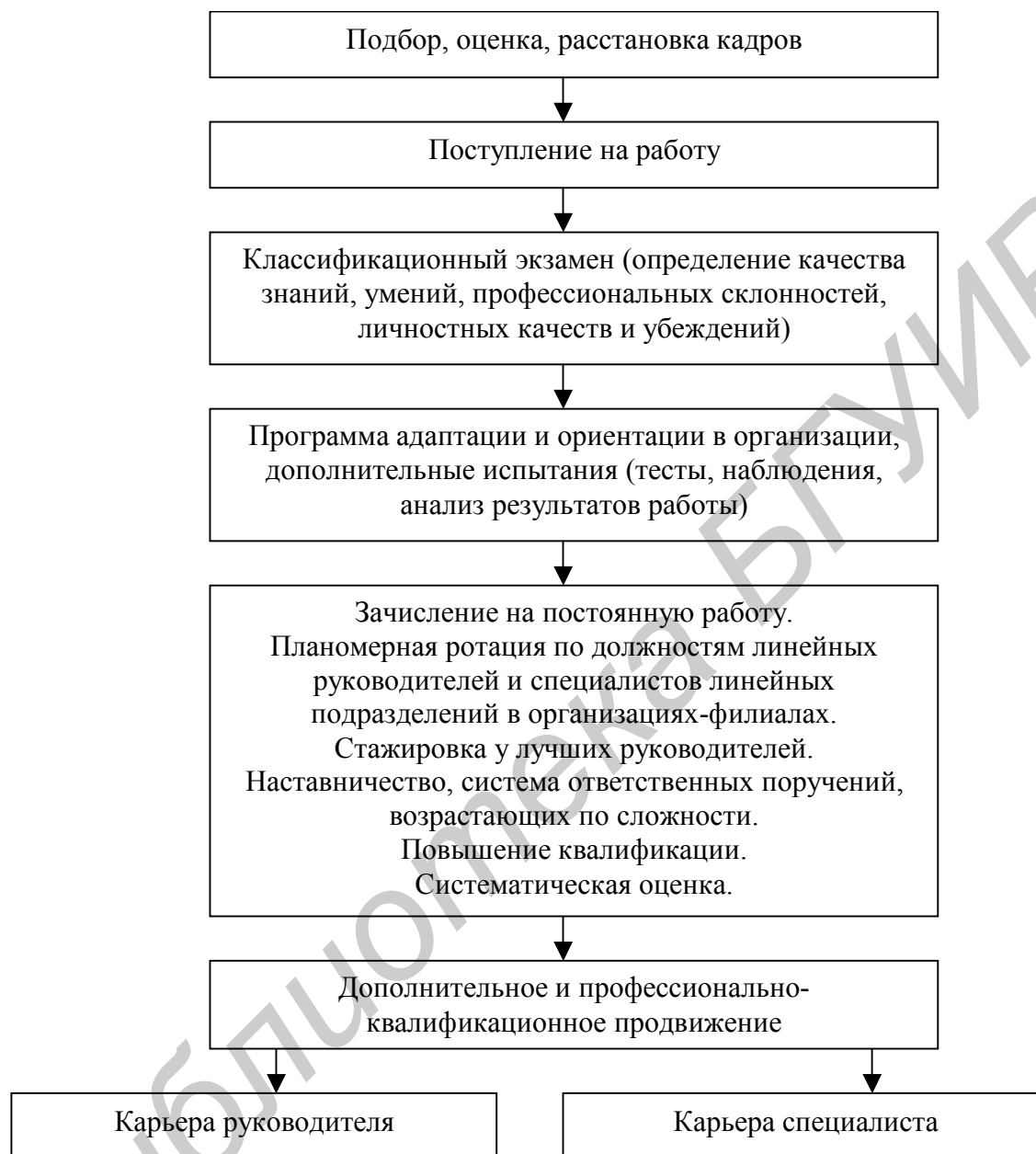


Рис. 5.40. Схема служебно-профессионального продвижения работника управления

Заключительным этапом работы по использованию персонала является его высвобождение.

Высвобождение персонала – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Критерием классификации высвобождения персонала выступает степень добровольности ухода работника из организации. Можно выделить три вида увольнений (рис. 5.41).



Рис. 5.41. Виды высвобождения персонала

Все эти три вида увольнений имеют собственную специфику и особенности – пол, возраст, квалификация, желания и т.п.

В общем виде система мероприятий по высвобождению персонала включает в себя три этапа (рис. 5.42).

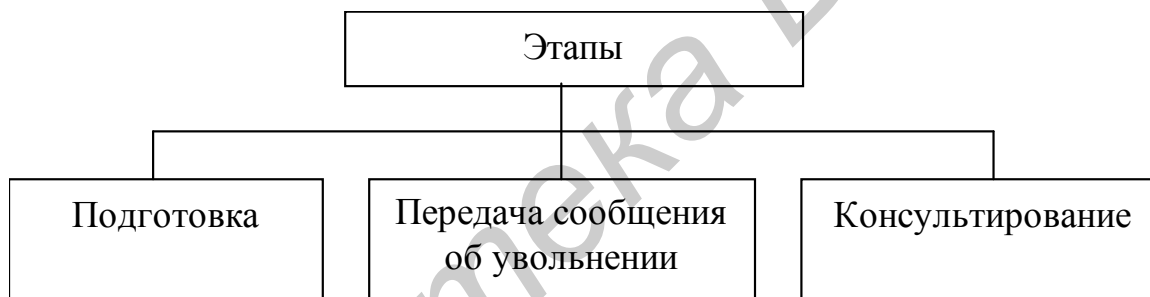


Рис. 5.42. Мероприятия по высвобождению персонала

Следует также отметить, что предлагаемая система работы с персоналом характерна только для современных организаций, активно внедряющих новые формы работы с персоналом (обучающиеся организации) (рис. 5.43).



Рис. 5.43. Сравнение традиционной и обучающейся организации

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте понятия: набор, отбор и прием кандидатов на работу.
2. В чем заключается кадровая политика организации?
3. Каковы составляющие процесса найма на работу?
4. Какие вы знаете источники информации при отборе персонала?
5. Какие рынки труда используются при наборе персонала?
6. В чем заключаются преимущества и недостатки набора персонала из внутренних и внешних источников?
7. В чем заключается различие в управлении персоналом в американских, японских и российских организациях?
8. Что такое адаптация персонала? Назовите ее основные направления.
9. Какие виды контроля персонала вы знаете?
10. Что такое деловая оценка персонала?
11. Какие виды оценки персонала вы знаете?
12. Для чего применяется профессиограмма?
13. Охарактеризуйте модель систематического обучения.

14. Какие вы знаете виды профессионального обучения?
15. Что такое технология обучения?
16. В чем заключается различие между обучением персонала и повышением его квалификации?
17. Какие разновидности компетенции личности вы знаете?
18. Охарактеризуйте модель обучения и развития персонала.
19. В чем заключается взаимосвязь кадрового менеджмента и работы руководящих кадров?
20. Какие вы знаете типы резерва руководящих кадров?
21. Охарактеризуйте принципы формирования резерва руководящих кадров.
22. Дайте характеристику технологии формирования резерва руководящих кадров.
23. Охарактеризуйте программу подготовки кандидатов в резерв.
24. Проанализируйте и подготовьте рекомендации по совершенствованию системы формирования резерва руководящих кадров.
25. Назовите основные виды карьеры.
26. Охарактеризуйте этапы карьеры через потребности.
27. Охарактеризуйте основные мероприятия по планированию карьеры.
28. Охарактеризуйте процесс планирования карьеры.
29. В чем заключается взаимодействие организации и менеджера по управлению персоналом?
30. В чем заключается различие между понятиями «карьера» и «служебно-профессиональное продвижение»?
31. Дайте характеристику этапам служебно-профессионального продвижения.
32. Охарактеризуйте процесс служебно-профессионального продвижения персонала.
33. Какие вы знаете виды высвобождения персонала?
34. Какие мероприятия необходимо осуществлять при увольнении работников?
35. Проведите анализ традиционной и обучающейся организаций.

6. МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

6.1. Сущность мотивации труда и ее принципы

Одной из составляющих кризисной экономики является кризис труда (рис. 6.1).

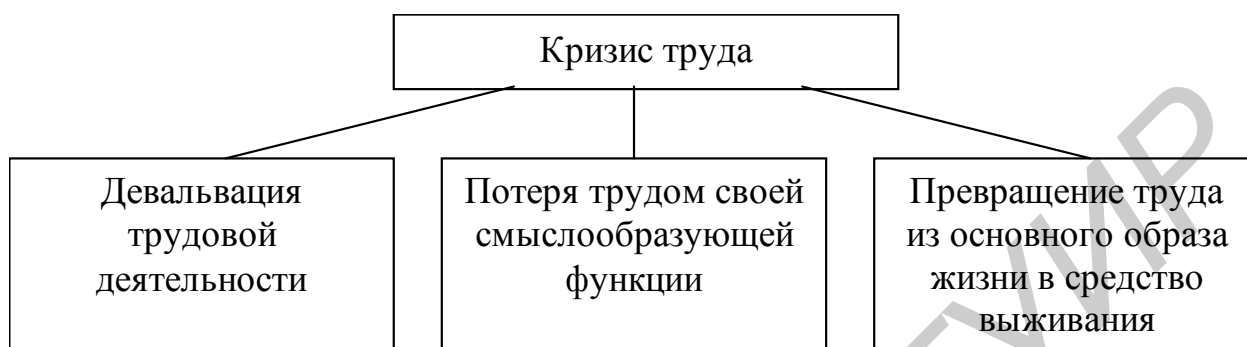


Рис. 6.1. Составляющие кризиса труда

С целью преодоления этой ситуации необходимо использовать новые, нетрадиционные методы управления персоналом. Для формирования эффективной системы управления персоналом требуется изучить поведение человека в экономической системе, выявить факторы, влияющие на его производительность и качество труда, деловую активность и творчество. Совокупность средств воздействия на экономическое поведение людей определяет мотивационную основу механизма управления (рис. 6.2).

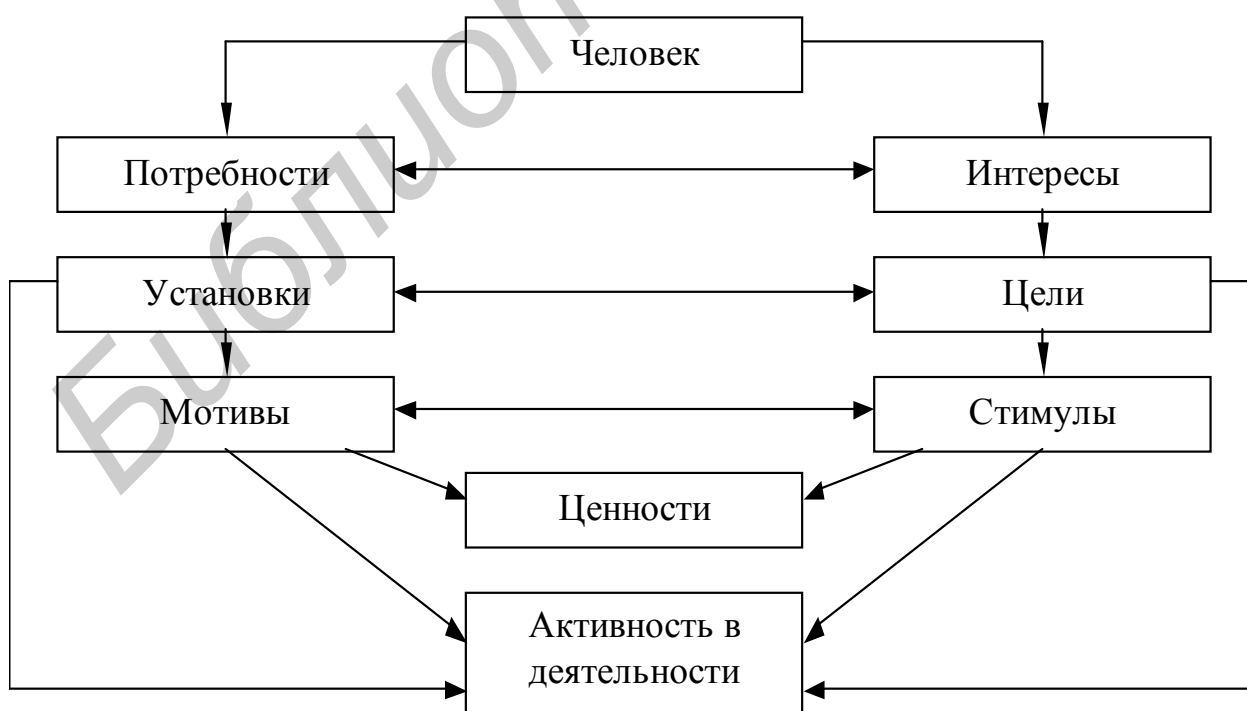


Рис. 6.2. Источники активности человека в трудовой деятельности

Подход к людям как к ключевому стратегическому ресурсу означает отказ от представления о рабочей силе как о «даровом богатстве» и признание необходимости инвестиций, целевых и долгосрочных капиталовложений в развитие персонала для процветания организации.

Исторически в управленческой науке сформировались два подхода к формированию механизма управления.

1. Реалистический (жесткий) – базируется в основном на административных методах.

2. Поведенческий (мягкий) – основан на мотивации и стимулировании труда работников с помощью экономических и социально-психологических методов.

Мотивация (в общем виде) – это процесс формирования побудительных сил работника для достижения личных целей и целей организации (совпадение целей).

Петер Ройш сформулировал десять основополагающих принципов мотивации (рис. 6.3).

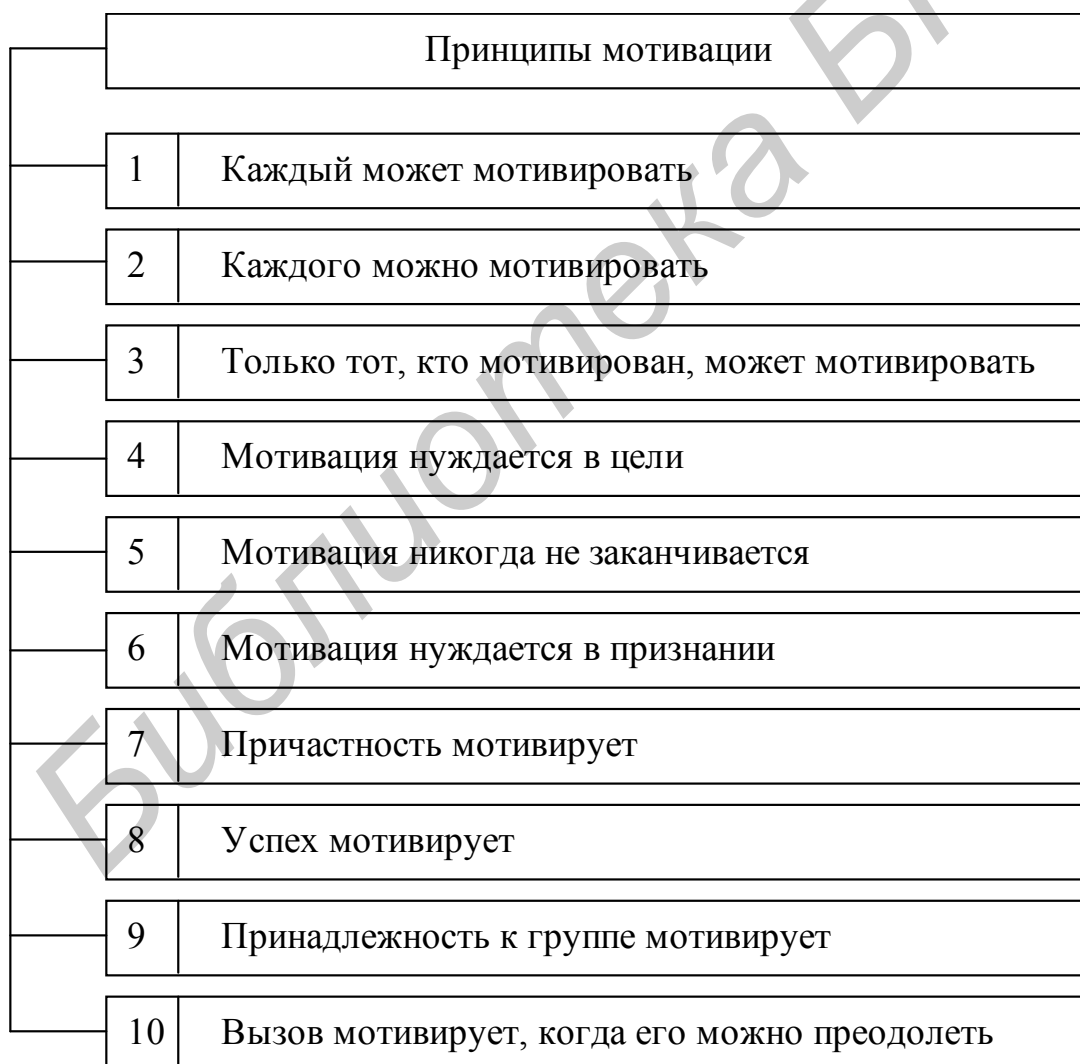


Рис. 6.3. Принципы мотивации

Существуют различные теории мотивации, которые условно можно подразделить на две группы (рис. 6.4).

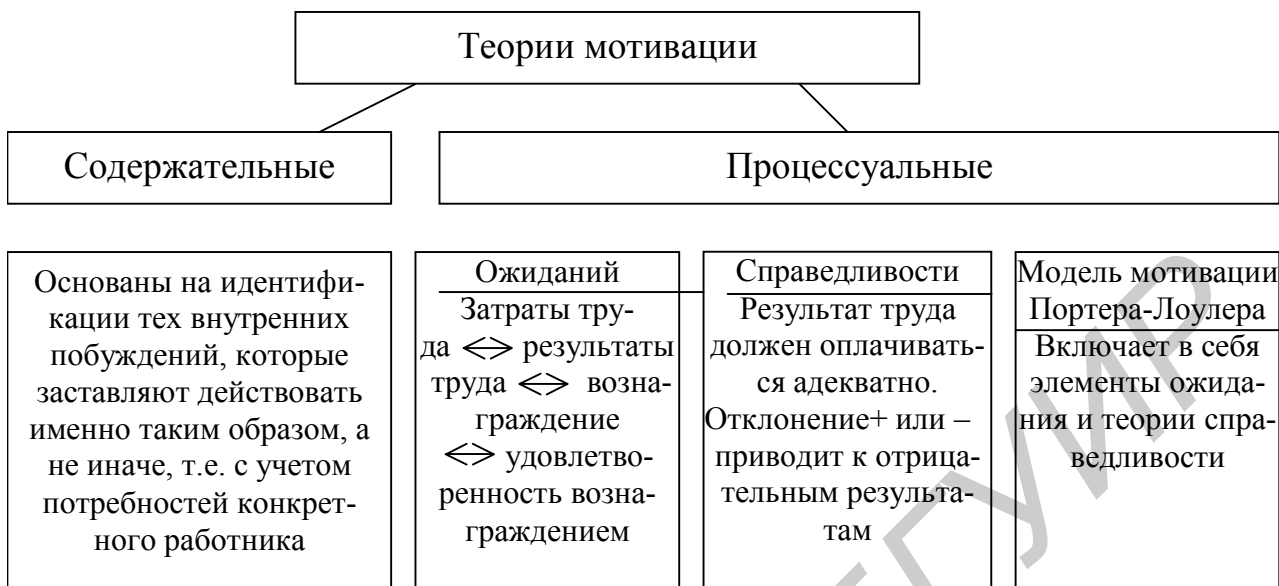


Рис. 6.4. Основные теории мотивации

Если мы говорим о поведении работника в процессе трудовой деятельности, то налицо внешнее проявление отношения к труду, т.е. его трудовое поведение. Здесь потребности служат мотивом, побуждающим к определенным действиям (рис. 6.5).

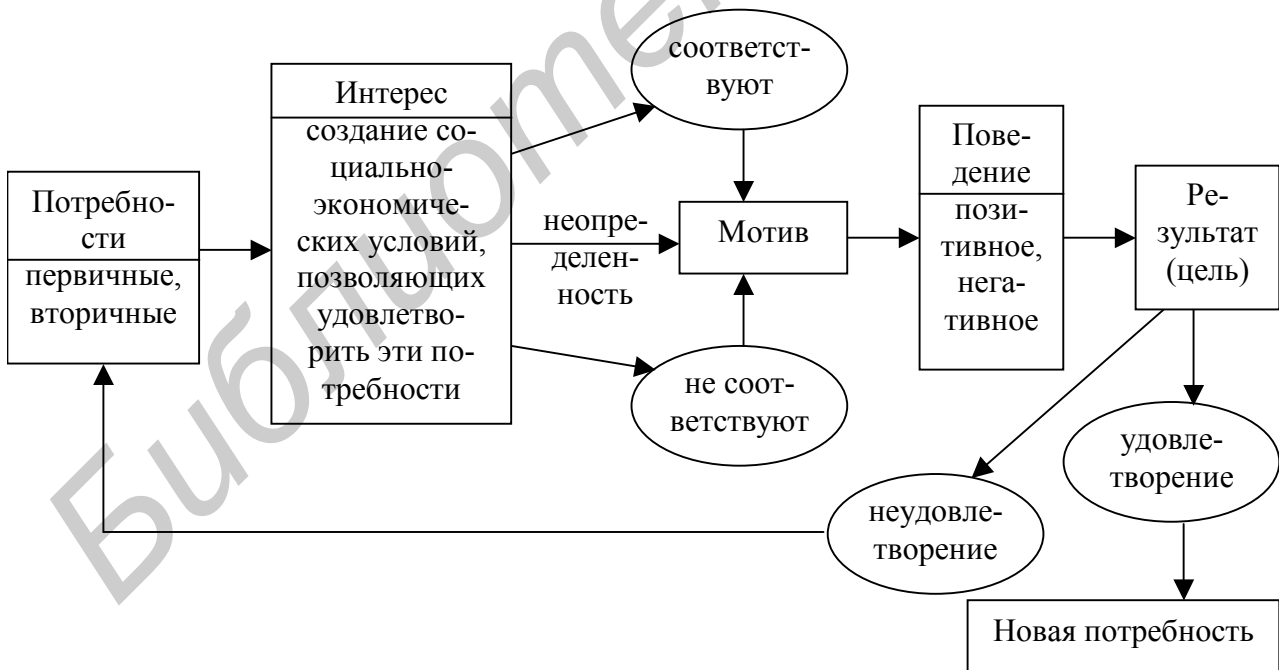


Рис. 6.5. Модель мотивации трудового поведения через потребности

Как видно из приведенной выше модели, центральным здесь является создание таких социально-экономических условий в обществе, которые могут позволить удовлетворить эти потребности. Именно их соответствие формирует

мотивы трудового поведения, которое может быть как со знаком плюс, так и со знаком минус. И если мы говорим о мотивации как о совпадении целей отдельного индивидуума и целей организации, то именно на формирование равноправных социально-экономических условий в обществе должны быть направлены усилия как отдельных работников, так и трудовых коллективов. Это и является основанием мотивационного ядра, определяющим трудовое поведение работников.

Мотивационный менеджмент, сформированный на основе господствующих в обществе социально-экономических отношениях, позволяющих работнику полностью проявить и реализовать свои способности для достижения поставленной цели, можно представить в следующем виде (рис. 6.6).



Рис. 6.6. Мотивационный менеджмент в организации

6.2. Мотивация и стимулирование персонала

Внутренним побудителем работника к действию, к тем или иным поступкам в процессе трудовой и другой деятельности является мотив.

Под мотивом понимается состояние предрасположенности, готовности, склонности действовать тем или иным образом. Мотив – это средство, с помощью которого работник, находясь в той или иной ситуации, объясняет и обосновывает свое поведение. Мотивы достаточно подвижны. Зачастую они складываются под воздействием эмоций работника, его темперамента, нескольких мотивов, или мотивационного ядра.

Мотивационное ядро – это совокупность ведущих мотивов, которыми руководствуется работник в определенный период времени в своем трудовом поведении.

Структура мотивационного ядра различна и зависит от конкретных трудовых ситуаций. Наиболее часто встречаются следующие трудовые ситуации (рис. 6.7).

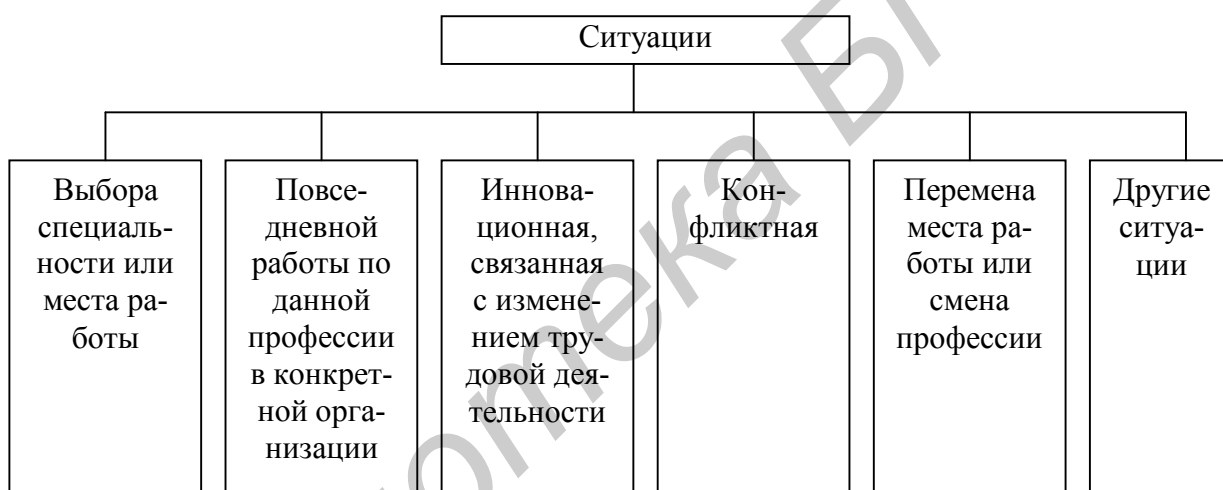


Рис. 6.7. Структура мотивационного ядра

Ведущее место в приведенной классификации трудовых ситуаций занимает повседневное трудовое поведение. Оно характеризуется следующим мотивационным ядром (рис. 6.8).



Рис. 6.8. Мотивационное ядро трудового поведения

Наряду с понятием мотивации труда существует понятие стимулирования труда. Они тесно взаимосвязаны между собой и взаимно дополняют друг друга. Между тем мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Взаимосвязь и противоположность понятий мотивации и стимулирования представлена на рис. 6.9.



Рис. 6.9. Взаимосвязь и взаимозависимость понятий мотивации и стимулирования труда персонала организации

Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Стимулирование призвано выполнять следующие основные функции (рис. 6.10).



Рис. 6.10. Функции стимулирования труда

Стимулирование труда как способ управления персоналом предполагает использование всей гаммы существующих форм и методов трудового поведения (рис. 6.11).

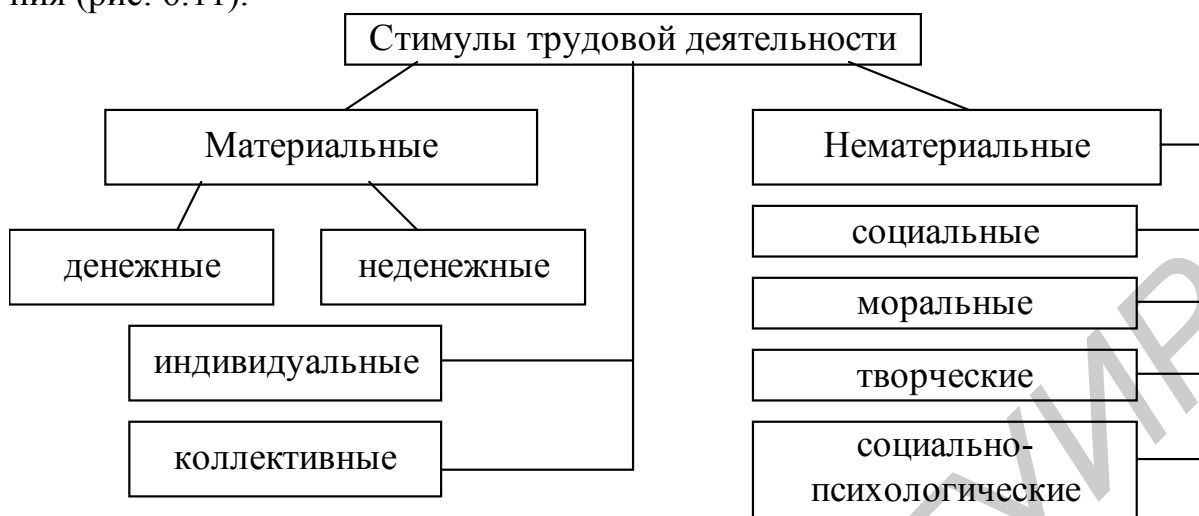


Рис. 6.11. Классификация стимулов трудового поведения

Важно также отчетливо представлять, что мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов (рис.6.12).

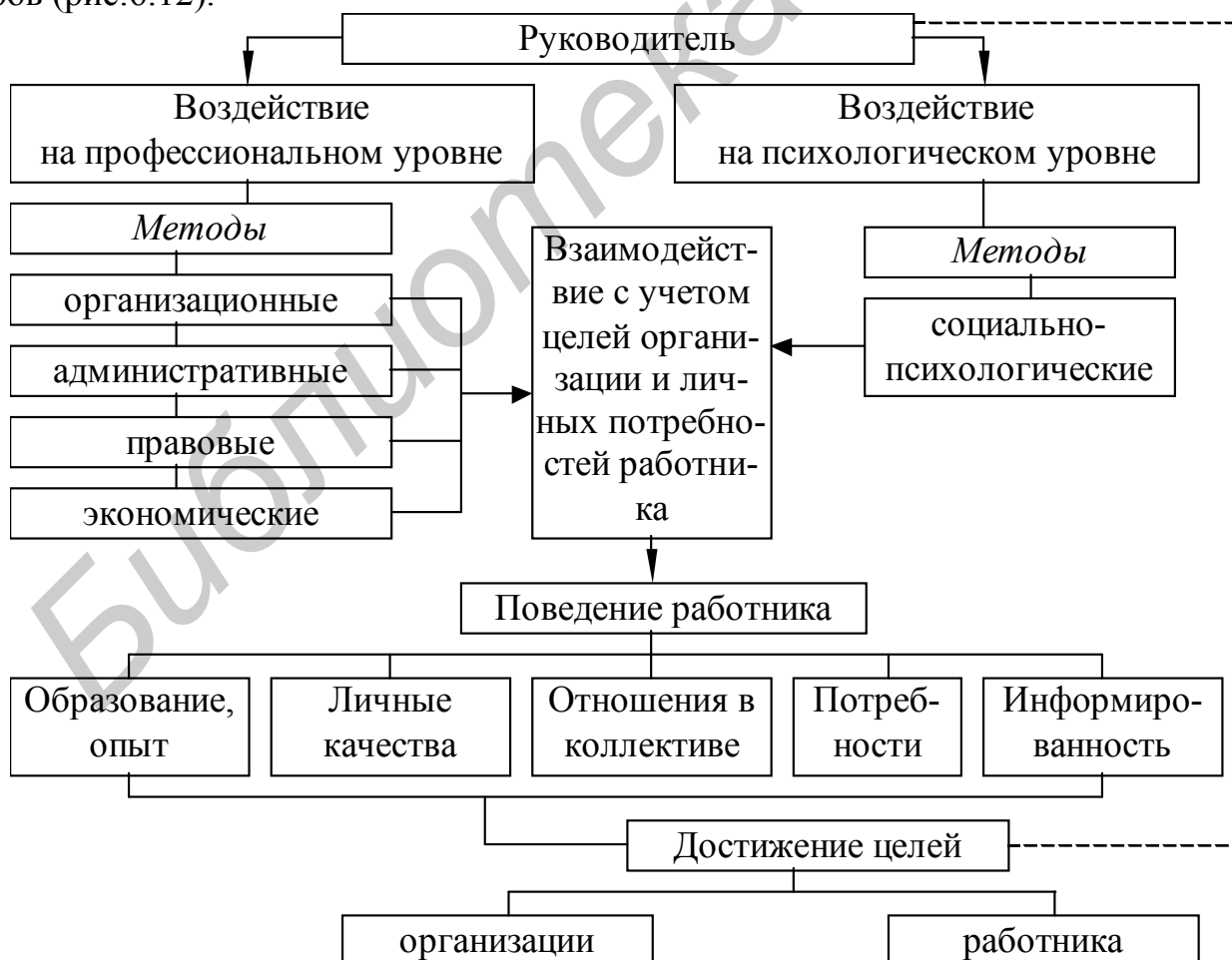


Рис. 6.12. Модель управленческого воздействия на работников

Эта мотивационная модель может видоизменяться в зависимости от типа индивида, на которого направлено управленческое воздействие.

Тип мотивации – это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей (рис.6.13).



Рис. 6.13. Мотивационная технология работников

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, внутренняя культура и т.п.

В Республике Беларусь основная масса работников в настоящее время относится ко второму типу мотивации: мотивационное ядро основано на высокой (в их понимании) заработной плате. Поэтому одной из основных форм стимулирования является заработная плата.

Определяя сущность заработной платы как цену рабочей силы на рынке труда, материально-вещественным воплощением которой является стоимость предметов потребления (продовольственных и непродовольственных товаров), услуг, налогов и других платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение физических и духовных потребностей как самого работника, так и членов его семьи, можно обозначить и организацию оплаты труда – потребительский бюджет работника.

Организация заработной платы должна основываться на определенных принципах, отражающих уровень социально-экономических отношений в стране (рис. 6.14).

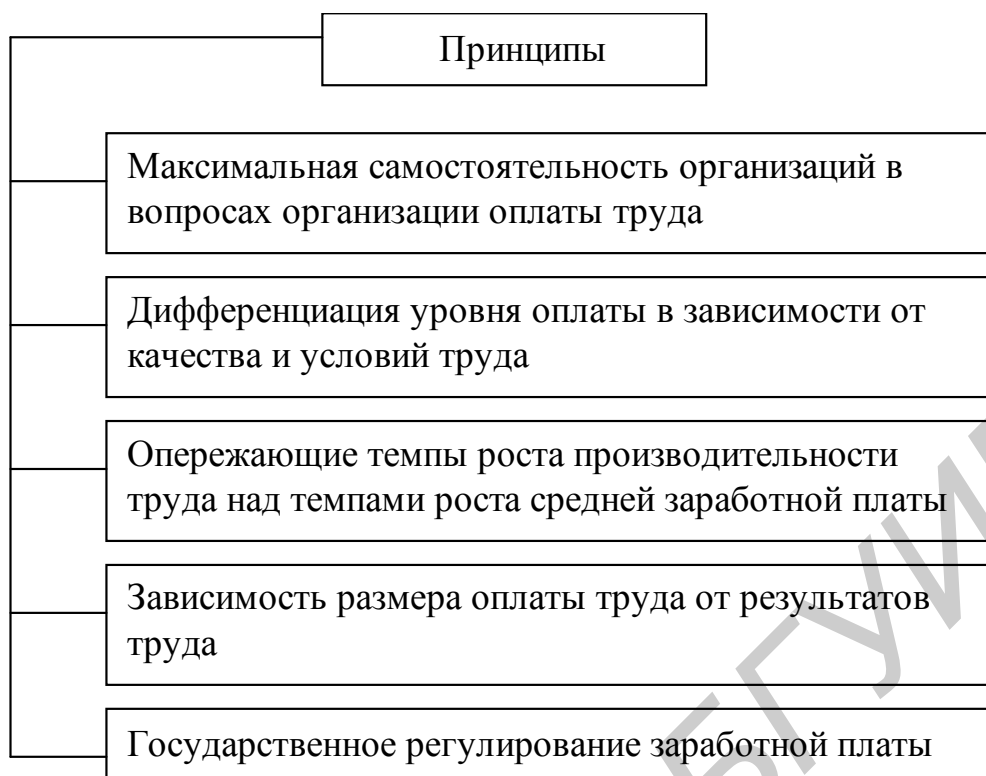


Рис. 6.14. Принципы организации заработной платы

Заработная плата, выплачиваемая работнику за результаты его труда, является мощным мотивирующим и стимулирующим фактором в системе управления персоналом. Поэтому ее совершенствование должно постоянно находиться в центре внимания руководителя. В настоящее время большинство организаций используют традиционные виды оплаты труда. Однако организации, которые серьезно занимаются вопросами повышения мотивационных установок своих сотрудников, начинают применять и прогрессивные системы, которые более полно учитывают участие работников в совместном труде, такие как оплата по результативности труда коллектива или группы, оплата по эффективности труда и т.д., а также применение различных льгот, которые учитывают специфику труда конкретных работников. В любом случае можно выделить основные факторы, влияющие на оплату труда (рис. 6.15).

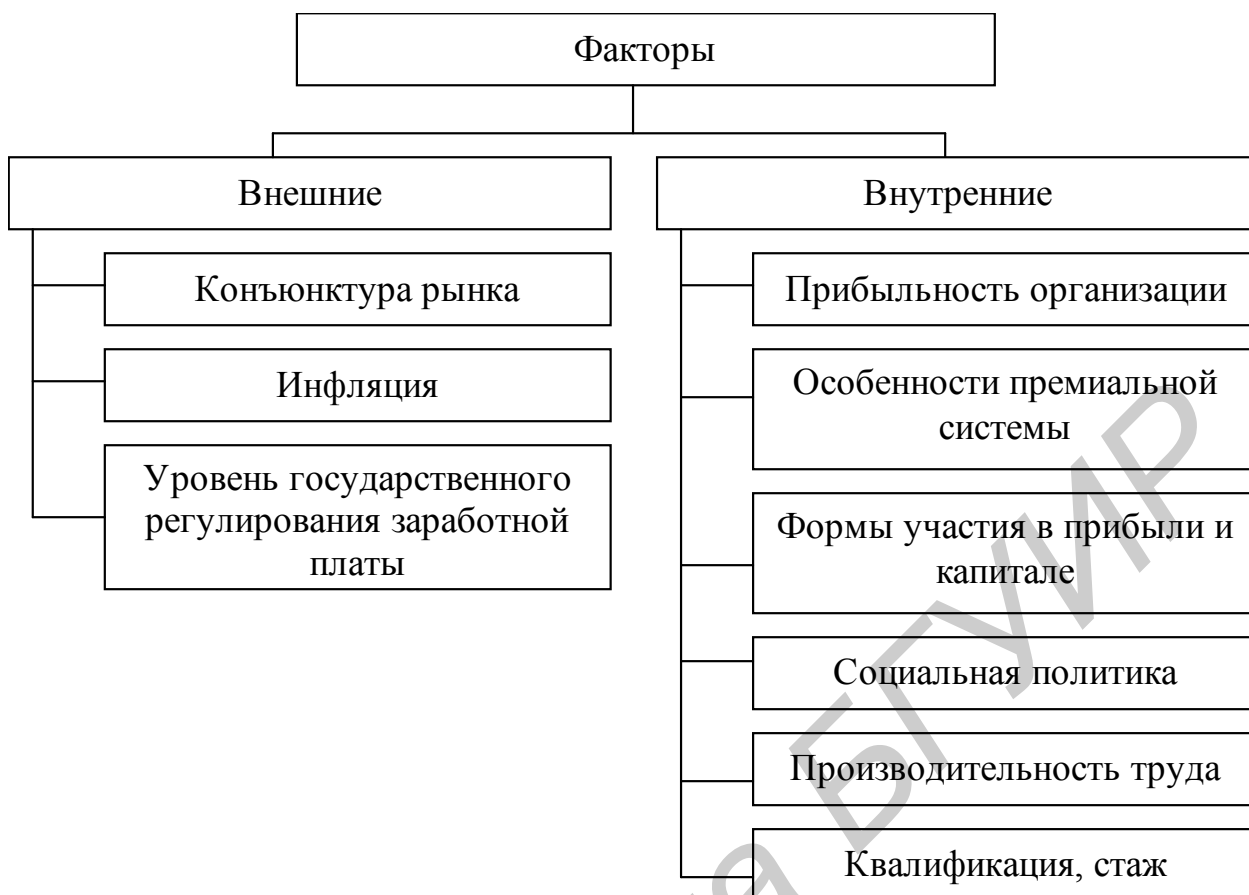


Рис. 6.15. Факторы, влияющие на заработную плату

Исходя из принципов организации оплаты труда и факторов, влияющих на нее, можно с достаточной степенью точности определить размеры заработной платы конкретных работников, учитывая премиальные выплаты и полагающиеся им льготы (рис.6.16).



Рис. 6.16. Определение заработной платы

Таким образом, можно сделать вывод о том, что мотивация – более широкое понятие, нежели стимулирование (несмотря на их большое сходство), а стимулирование в большей части является одним из факторов мотивации труда, который активно используется руководящими работниками в практике управления персоналом.

Контрольные вопросы

1. В чем выражается современный кризис труда?
2. Охарактеризуйте основные принципы мотивации.
3. Какие основные теории мотивации вы знаете?
4. Сделайте анализ мотивационной модели Маслоу через потребности.
5. На основе анализа теорий мотивации «X», «Y», «Z» определите для наших стран и организаций характерное применение тех или иных теорий.
6. Что представляет собой мотивационная модель поведения работника?
7. Сделайте содержательный анализ понятий: потребности, интерес, мотив, поведение, результат.
8. Назовите составляющие структуры мотивационного менеджмента.
9. Приведите примеры взаимосвязи и противоположности между мотивацией и стимулированием труда.
10. Какие стимулы мотивации трудового поведения вы знаете?
11. Охарактеризуйте составляющие модели управленческого воздействия на работников.
12. В чем заключается роль и значение заработной платы в мотивации и стимулировании труда?
13. Какие факторы влияют на величину заработной платы?

7. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. Управление социальным развитием организации

Социальная среда организации органически связана с технической, экономической, гуманитарной составляющими развития общества, в котором она функционирует и развивается.

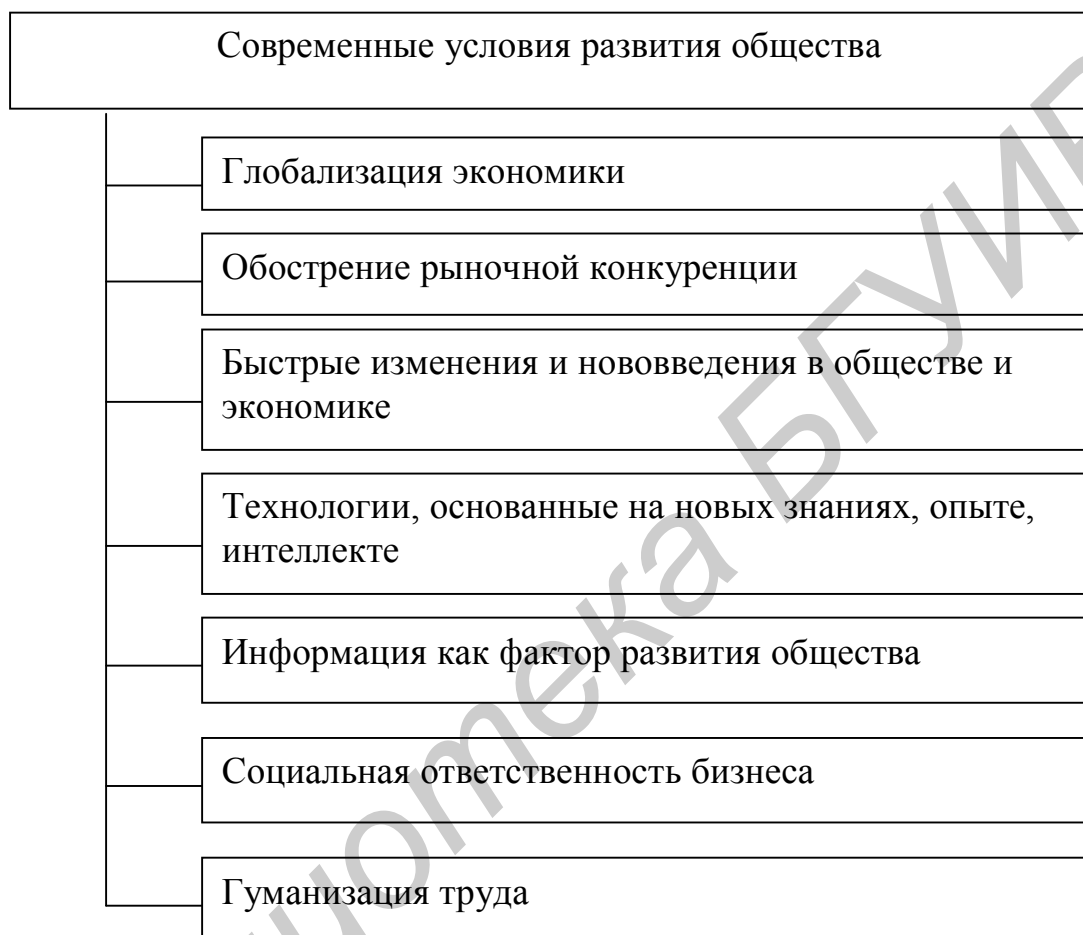


Рис. 7.1. Современные условия труда, влияющие на социальное развитие организации

Социальное развитие организации означает изменения к лучшему в ее социальной среде – в материальных, общественных и духовно-нравственных условиях, в которых работники организации трудятся, вместе с семьями живут и в которых происходят распределение и потребление благ, складываются объективные связи между личностями, находят выражение их морально-этические ценности. Соответственно этому социальное развитие должно направляться на решение первоочередных задач. Эти задачи сводятся к следующему (табл. 7.1).

Задачи социального развития организации

| № п/п | Содержание задач |
|----------|---|
| 1 | Совершенствование социальной структуры персонала, его демографического и профессионально-квалификационного состава, численности работников, повышение их общеобразовательного и культурно-технического уровня |
| 2 | Улучшение эргономических, санитарно-гигиенических и иных условий работы, охраны труда и обеспечения безопасности работников |
| 3 | Материальное и морально-нравственное стимулирование эффективного труда, инициативного и творческого отношения к работе, групповой и индивидуальной ответственности за результаты совместной деятельности |
| 4 | Создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы, оптимальных межличностных и межгрупповых связей, способствующих слаженной и дружной работе, раскрытию интеллектуального и нравственного потенциала каждой личности, удовлетворенности совместным трудом |
| 5 | Обеспечение социального страхования работников, соблюдения их социальных гарантий и гражданских прав |
| 6 | Рост жизненного уровня работников и членов их семей, удовлетворение потребностей в жилье и бытовом устройстве, продуктах питания, промышленных товарах и разнообразных услугах, полноценное использование досуга |

Социальное управление по своему назначению ориентируется исключительно на людей. Его основная задача состоит в том, чтобы создавать для работников организации надлежащие условия труда и быта, добиваться их постоянного улучшения.

Управление социальным развитием организации есть совокупность способов, приемов, процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного политического расчета и выверенных социальных нормативов (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Современные модели управления

Управление социальным развитием представляет собой организационный механизм планомерного и комплексного воздействия на социальную среду, которая формируется под воздействием многообразных факторов (рис. 7.3).

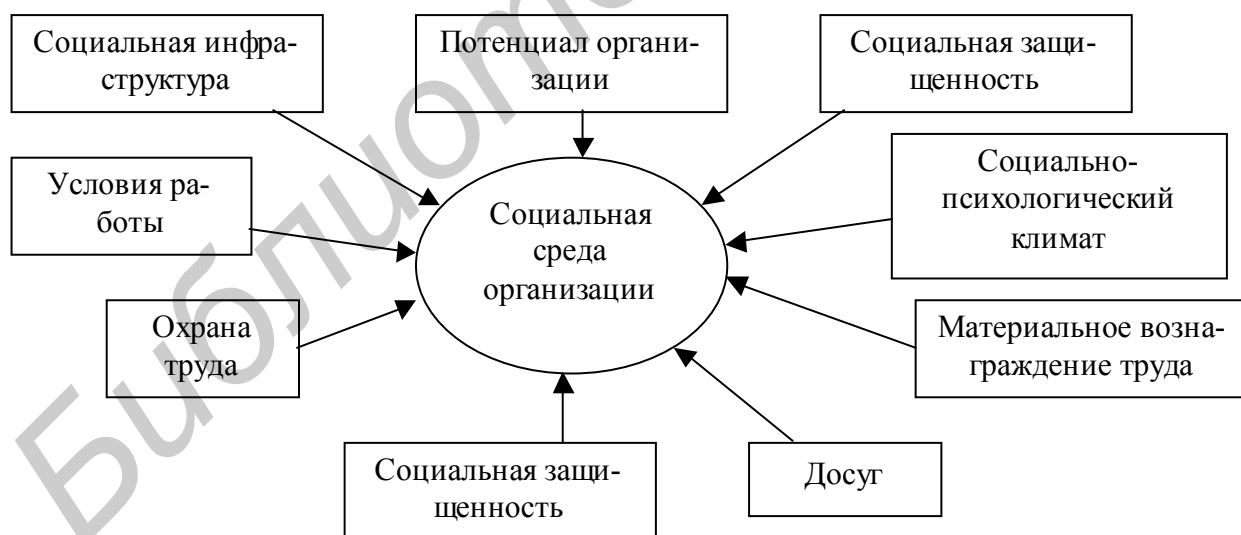


Рис. 7.3. Факторы, формирующие социальную среду организации

Социальные факторы, применительно к организации, выражают содержание изменений в условиях, образующих ее социальную среду, и адекватные этим изменениям последствия. Их различают прежде всего по направленности и формам воздействия на персонал как в пределах самой организации, где осуществляется совместный труд, так и в ближайшем ее окружении, где работники организации и их семьи живут.

Организации в зависимости от своих масштабов, формы собственности, подчиненности, местоположения и др. могут располагать как собственной инфраструктурой, так и осуществлять кооперацию с другими организациями и муниципальными органами. Но в любом случае забота о социальной инфраструктуре является важнейшим условием по управлению социальным развитием организации (рис. 7.4).

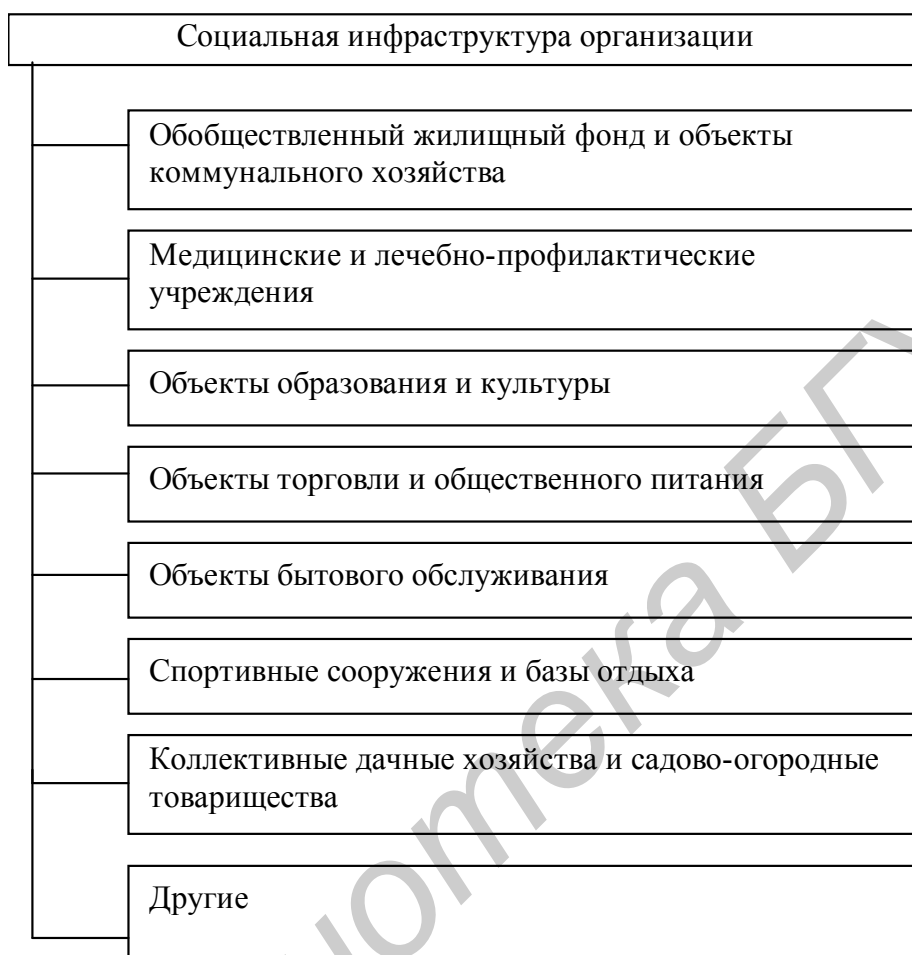


Рис. 7.4. Социальная инфраструктура организации

Проведение работы по созданию социальной инфраструктуры организации и ее развитию требует координации. Поэтому в организации создаются специальные социальные службы, которые могут иметь самые различные формы в зависимости от особенностей организации.

7.2. Теория поведения личности

Новый подход к управлению все более базируется на признании приоритета личности перед производством, прибылью, интересами организации.

Существуют понятия «человек», «индивидуальность», «личность». Все они относятся к тому, кто непосредственно связан с деятельностью. Между этими понятиями существует общность, но вместе с тем это совершенно различные понятия (рис. 7.5).

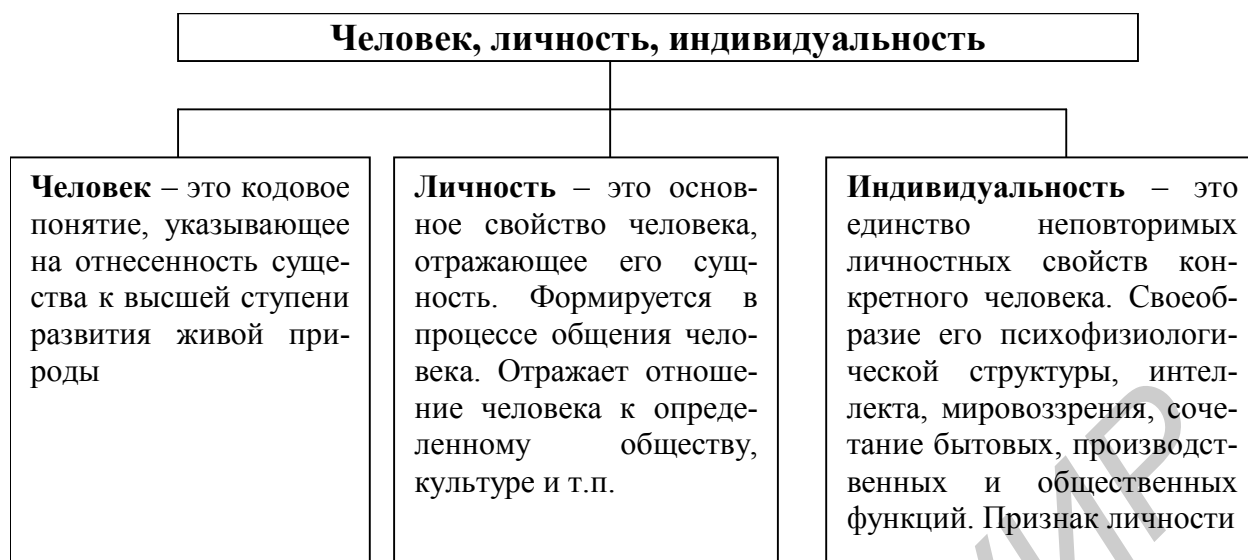


Рис. 7.5. Сочетание понятий «человек», «личность», «индивидуальность»

Следует также различать понятия «индивидуальность» и «индивид». Если индивидуальность – это набор определенных качеств, сформировавшихся в процессе общения человека и его жизненного опыта, характеризующих личность, то индивид – носитель этих качеств.

Человек – социальное существо, что выражается в проявлении его личности. Он обладает неповторимыми качествами и свойствами, своим воззрением на окружающий мир и царящими в нем отношениями. Поэтому в практике управления необходимо учитывать индивидуальность каждого отдельного работника с тем, чтобы наиболее полно использовать его потенциальные возможности (рис. 7.6).



Рис. 7.6. Графическое представление темперамента личности

Знание возможной реакции индивида (исходя из его темперамента) позволяет руководителю опираться на положительные черты темперамента и преодолевать отрицательные.

Личность не может находиться вне общества, коллектива, группы, она утверждается в группе, реализуется. Процесс адаптации индивида к социальной среде называется социализацией личности. Социализация – это процесс становления личности при помощи общения и усвоения индивидом норм, ценностей, установок, присущих данному коллективу, группе, обществу (рис.7.7).

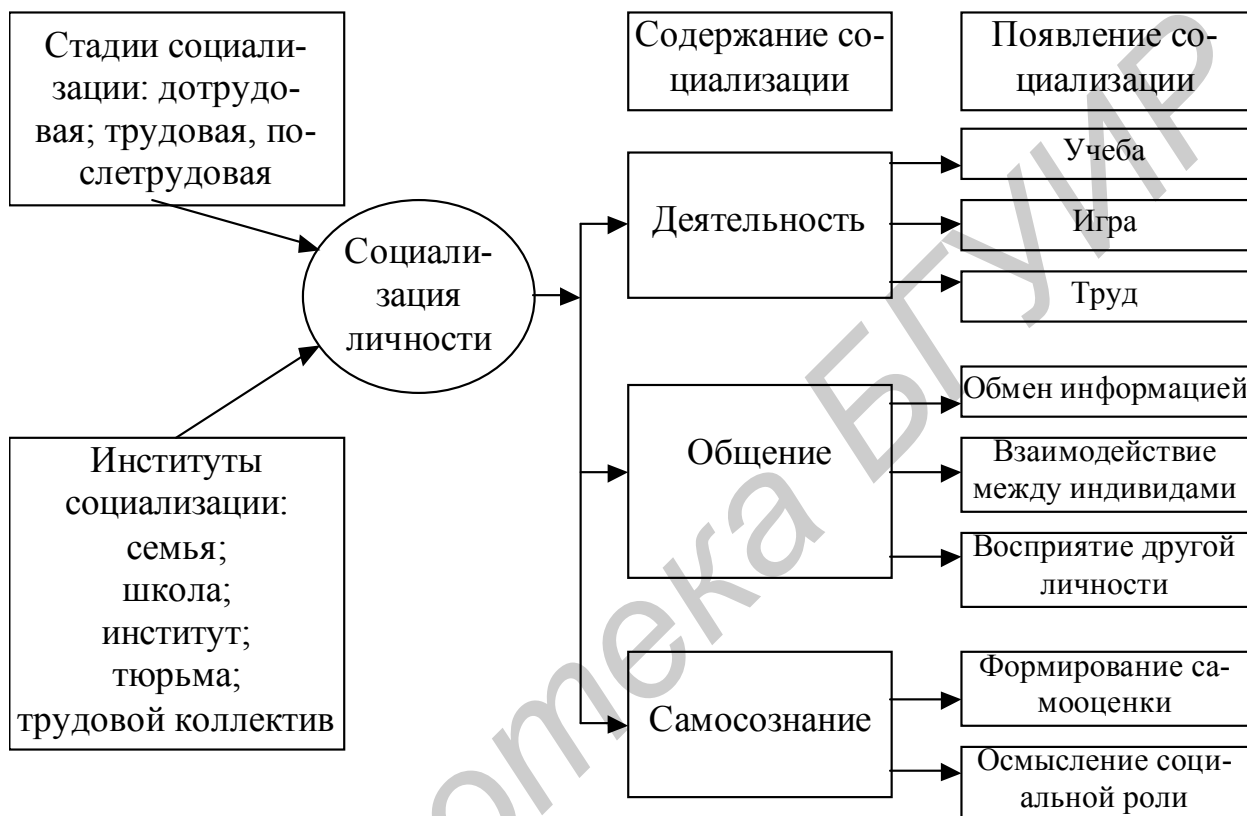


Рис. 7.7. Процесс становления социализации личности

Индивид, начиная свою трудовую деятельность, одновременно вступает в трудовые отношения (рис. 7.8)

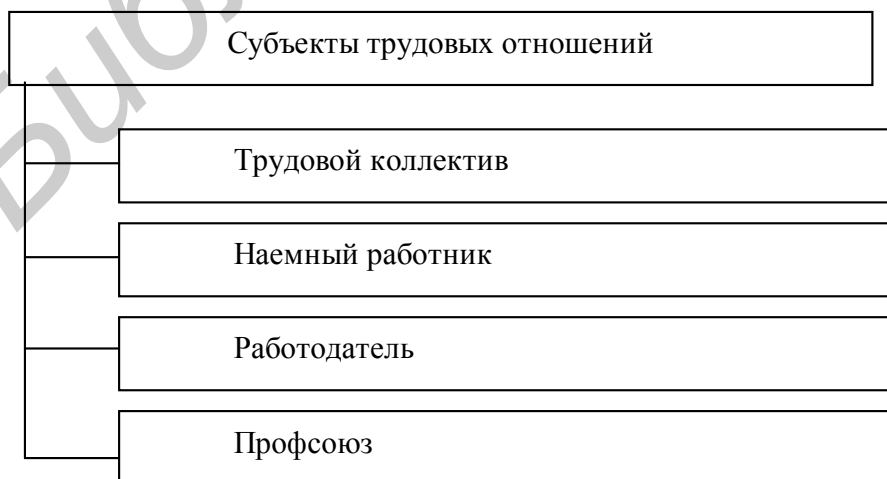


Рис. 7.8. Субъекты трудовых отношений

Это означает новый этап и «перелом» в отношениях. Если раньше в его жизни были в основном только внутренние отношения (семья), то сейчас наступает период, когда требуется изменить свое поведенческое отношение к окружающей среде. Появляются новые субъекты отношений, формирующих его социальное поведение в трудовом коллективе.

Эффективность системы управления персоналом в значительной мере зависит от характера отношений между работодателями и работниками. Рыночные отношения предполагают прежде всего юридическую независимость субъектов-собственников и собственников рабочей силы, формирования между ними отношений партнерства, признания и уважения интересов, утверждения социальной справедливости и социального мира в организации (рис. 7.9).

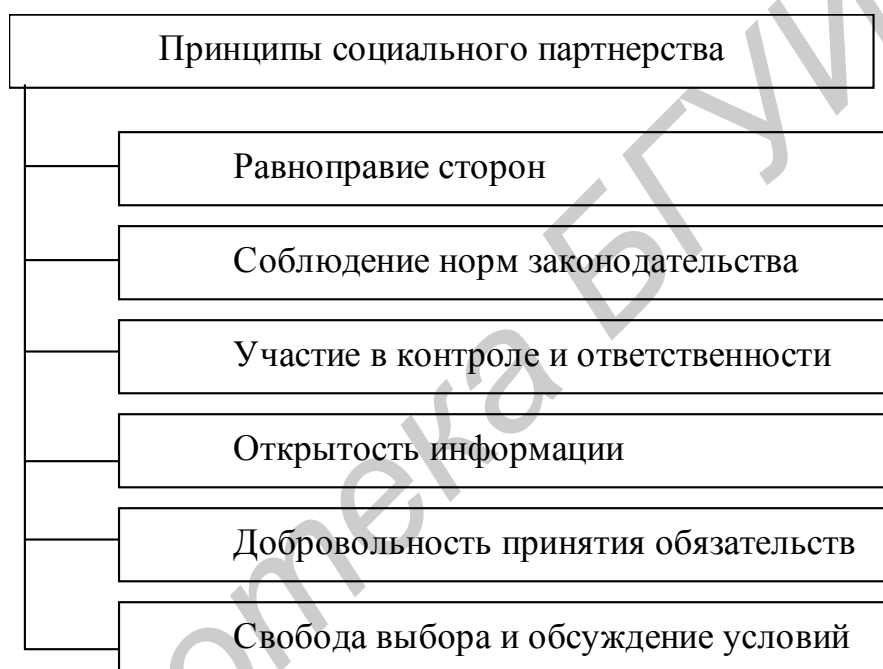


Рис. 7.9. Принципы социального партнерства

Социальное партнерство – это система взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти, местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений.

Социальное партнерство, особенно в процессе трудовой деятельности, не возникает само по себе.

Если посмотреть на поведение личности в процессе его трудовой деятельности, то нельзя не заметить, что оно проявляется в социальном партнерстве между, с одной стороны, существующими социальными структурами и, с другой, индивидуальностью, с учетом которой формируется личность каждого конкретного индивида (рис. 7.10).

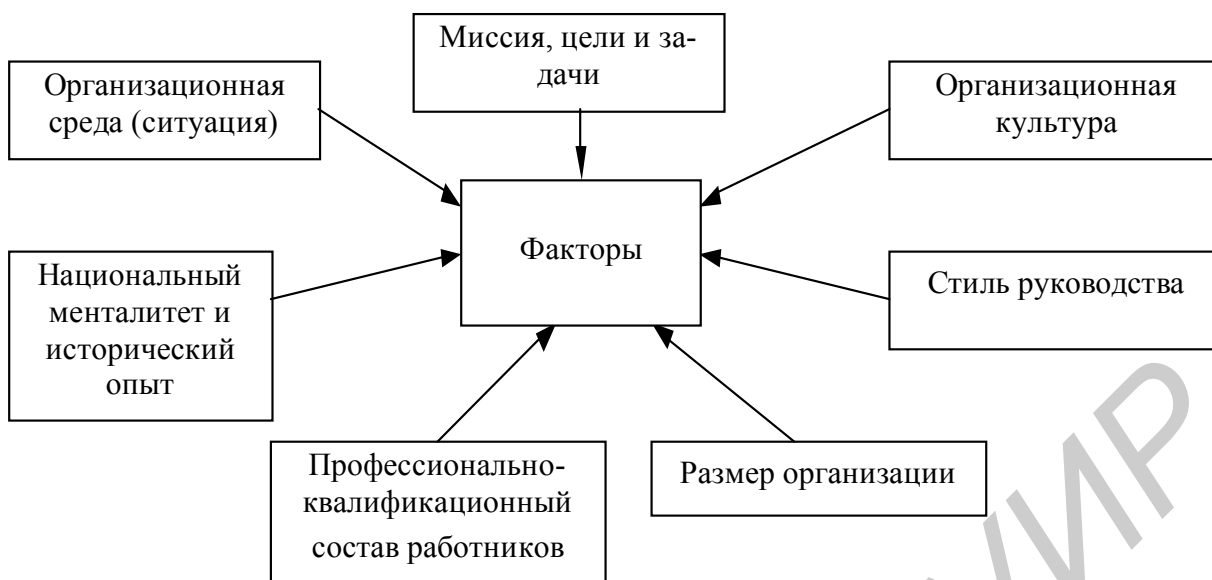


Рис. 7.10. Факторы, влияющие на формирование партнерства в системе трудовых отношений

7.3. Поведение личности в группах

Из всех действий по управлению персоналом, начиная с приема сотрудника на работу и кончая уходом его из организации, до половины и более времени менеджера тратится на групповые виды деятельности.

Каждая группа состоит из общности отдельных индивидов, которые пытаются решить свои проблемы и достичь собственных целей посредством вхождения в группу. С другой стороны, вхождение в группу накладывает определенные обязательства и ограничения на отдельных членов этой группы (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Характерные черты вхождения индивида в группу

| № п/п | Описание |
|-------|---|
| 1 | 2 |
| 1 | Люди в группах находятся в состоянии постоянной взаимозависимости |
| 2 | Члены одной группы имеют общие нормы и преследуют общие цели |
| 3 | Группы имеют общие функции, поскольку потребности отдельных членов группы всегда можно привести к общему знаменателю, и в то же время они специализированы, т.е. функции каждой отдельной группы имеют противоположный характер |
| 4 | Индивиды участвуют во многих группах. Существуют постоянные, временные и случайные группы |
| 5 | Некоторые группы являются свободными. Некоторые являются обязательными - по условиям вступления в них |

| 1 | 2 |
|----|--|
| 6 | Рабочие группы могут быть формальными и неформальными |
| 7 | Существует трудность воздействия на нормы поведения в группах |
| 8 | Все группы оказывают давление на своих членов, чтобы заставить их соответствовать нормам группы |
| 9 | Группы в целом порождают меньше идей, чем отдельные члены группы, однако группы дают лучшие идеи, чем отдельные члены группы |
| 10 | Группы принимают более рискованные решения, чем отдельные члены группы |
| 11 | Конфликт между группами и внутри группы – естественное явление. Могут быть: личные конфликты, конфликты принадлежности, межгрупповые, социальные конфликты |

Поведение людей, личностей – это реакция, направленная на изменение ситуации с целью удовлетворения своих потребностей. Целью поведения является изменение ситуации. Когда цель не достигнута и ситуацию изменить не удастся, наступает состояние, которое приводит к новым действиям. Мотивационное воздействие не просто побуждает работника совершать определенные конкретные действия, но индуцирует в нем привычный стереотип – предпринимать в кооперации с другими работниками любые действия, уместные для достижения собственных целей и целей организации (рис. 7.11).

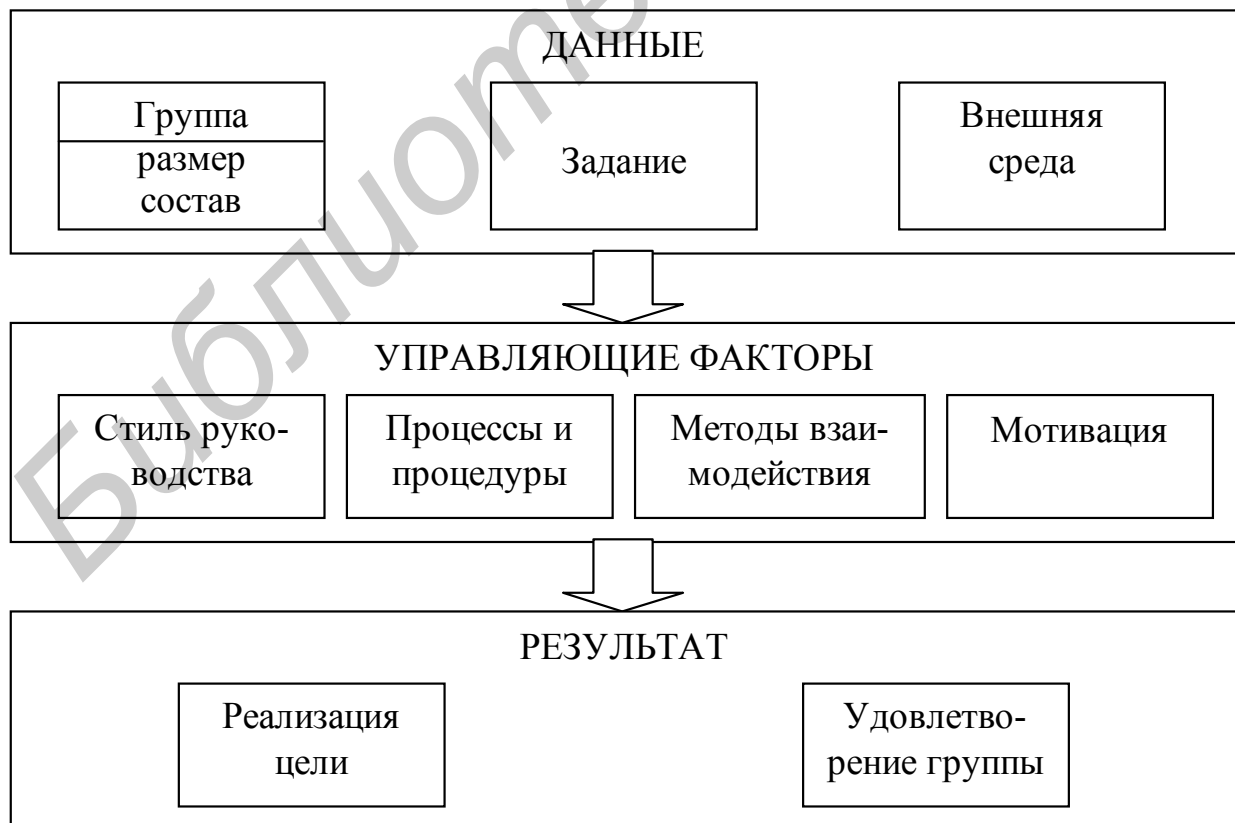


Рис. 7.11. Основные факторы эффективности группы

Чтобы быть результативной, группа должна обладать определенным уровнем опыта. Кроме того, группе необходимы члены, которые могут делать разнообразные вклады в решение возложенных на группу задач (табл. 7.3).

Таблица 7.3

Распределение ролей в группе

| Тип | Типичные черты | Положительные качества | Допустимые недостатки |
|--|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Администратор | Консервативен, обязателен, предсказуем | Организаторские способности, практический здравый ум, высокая работоспособность, самодисциплина | Недостаточная гибкость, отсутствие реакции на предложенные идеи |
| «Председатель» (формальный или неформальный лидер) | Спокойный, уверенный в себе, сдержанный | Умение работать с людьми и приветствовать их достижения и заслуги, четко обозначать цели | С точки зрения интеллекта и творческих способностей как у обычного человека |
| «Приводящий в действие» (часто формальный лидер) | Взвинченный, беспокойный, динамичный | Стремление и готовность бросить вызов инерционности, бездеятельности, самодовольству и самообману | Склонность к раздражению и нетерпеливости |
| Мыслитель (человек идей) | Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный | Одаренность, воображение, интеллект, знание | Рассеянность и витание в облаках, склонность не замечать практические детали или указания |
| «Исследователь ресурсов» | Экстраверт, восторженный, любопытный, общительный | Умение сходить с людьми и исследовать все новое, реагировать на поставленную проблему | Склонность терять интерес к работе как только проходит увлеченность |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------------|---|--|---|
| «Оценивающий» | Рассудительный, хладнокровный | Рассудительность, благоразумие, практичность | Нехватка вдохновения или способности стимулировать других |
| «Душа команды» | Социально ориентированный, чувствительный, довольно мягкий | Умение адекватно реагировать на людей и ситуации, способность поддерживать дух коллективизма | Нерешительность в критические моменты |
| «Доводящий до конца» | Старательный, организованный, добросовестный, обеспокоенный | Умение доводить дело до конца, стремление к качественному выполнению задач | Свойство волноваться из-за пустяков, неумение не вмешиваться в чужие дела |

Современное состояние управления требует от руководителя большой эмоциональной зрелости, проницательности, основанной на знании структуры личности, групп и коллективов.

Среда, в которой оказывается работник приходя в организацию, есть сочетание тесно переплетенных формальных и неформальных воздействий. Это является основой формирования климата внутри организации (рис. 7.12).

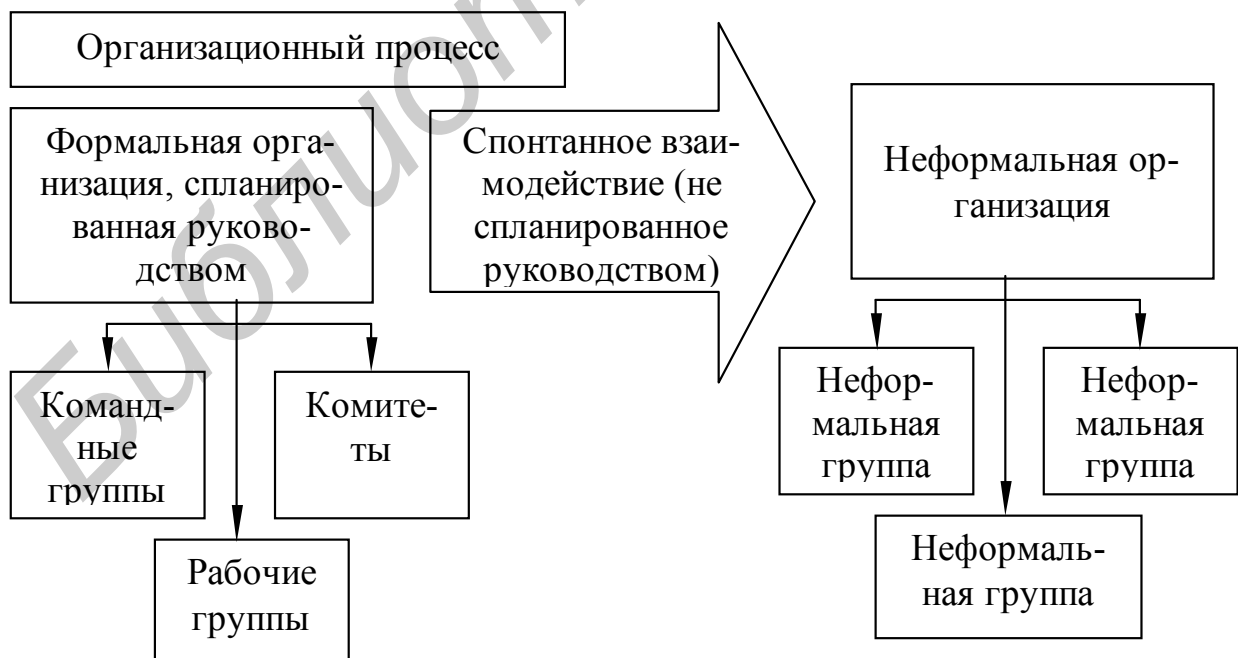


Рис. 7.12. Механизм образования формальных и неформальных организаций

Под *формальной организацией* понимается система взаимосвязей и отношений, которая намеренно и на законных основаниях планируется для членов организации.

Почти всегда реальные стереотипы поведения и отношения членов организации отходят от формального плана организации. Действительная модель может отличаться от формального плана по двум причинам:

1. Формальный план может быть неполным.

2. Некоторые моменты действительной модели поведения могут находиться в противоречии с планом. Тогда и возникает неформальная организация. Под неформальной организацией понимается полная модель реального поведения (действительный образ действий членов организации), насколько оно не совпадает с формальным планом.

Наиболее типичные психологические причины вступления людей в неформальные организации отражает рис. 7.13.

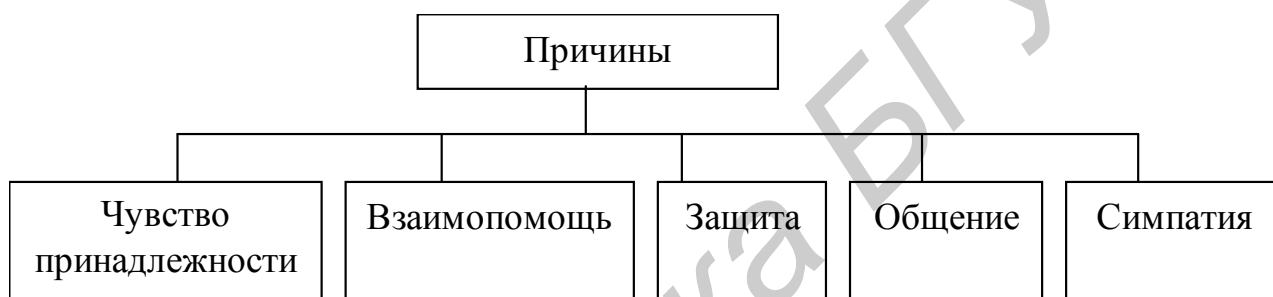


Рис. 7.13. Причины вступления людей в неформальные организации

Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали.

Неформальная организация в силу своей относительной особенности может выполнять как негативную функцию, так и позитивную. Задача управления заключается в том, чтобы создать такие условия, когда неформальная организация работала бы на достижение целей организации в тесном контакте с формальной организацией. Это возможно только в том случае, если менеджер не будет воспринимать неформальную организацию как «чуждый элемент», а постарается направить ее ресурсы в конструктивное русло. Это возможно только при взаимодействии управления с неформальной организацией (рис. 7.14).

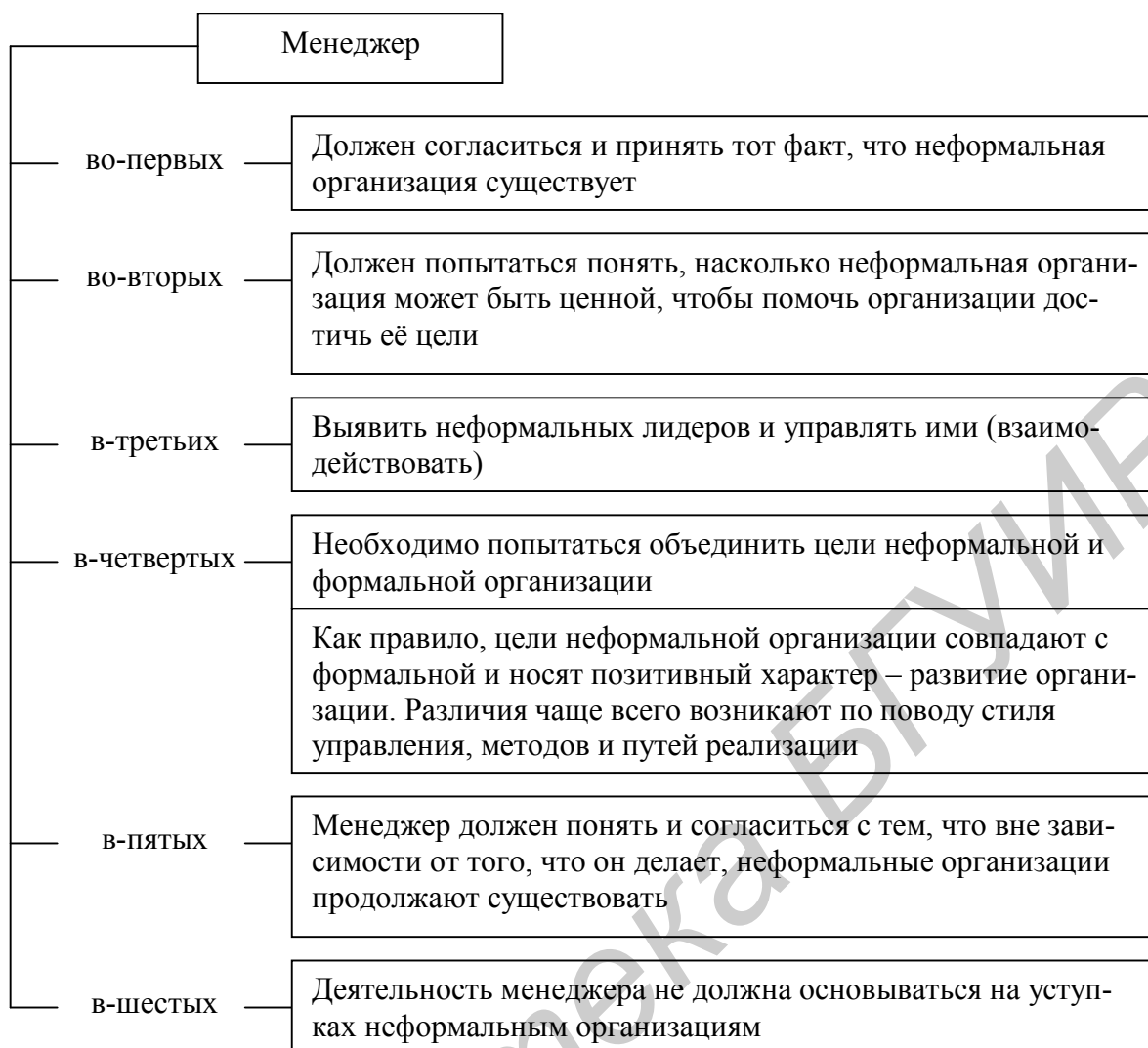


Рис. 7.14. Управление неформальной организацией

Неформальные организации могут быть похожими и непохожими на формальные организации. Поэтому можно выделить ряд признаков неформальных организаций (рис. 7.15).



Рис. 7.15. Характеристики неформальных организаций

В процессе управления персоналом организации можно выделить несколько видов руководства – директивный, демократический и попустительский.

Попустительский вид (по выражению К.Левина) «оказался самым плохим во всех отношениях». Но этот стиль имеет место в областях где только формируются навыки межличностных отношений и отбора руководителей. Наибольшее же распространение получили директивный и демократический виды управления (табл. 7.4) .

Таблица 7.4

Сравнительная оценка моделей управления

| Операции | Директивная модель | Демократическая модель |
|----------------|---|---|
| Информация | Руководитель собирает информацию для личного пользования | Руководитель информирует подчиненных и получает информацию от них |
| Оценка | Руководитель оценивает сам или прибегает к помощи экспертов | Руководитель узнает мнение подчиненных и обменивается с ними точками зрения |
| Решение | Руководитель вырабатывает решение один или же с помощью своего начальства | Руководитель вырабатывает решение совместно с подчиненными |
| Ясность | Приказы и распоряжения ясные, четкие, краткие. Передаются от руководителя к подчиненным | Обсуждение, разрешаются замечания. Ясность является результатом общего обсуждения |
| Принятие | Применение санкций, авторитет, компетентность, пример руководителя, убеждение | Принятие решения обеспечивается участием в обмене информацией, консультациях и обсуждении решения |
| Взаимодействие | Разделение труда. Общий план имеется только у руководителя. Арбитраж пограничных конфликтов | Общая цель. Каждый знает свою работу и работу других |
| Контроль | Непрерывное наблюдение | Контроль решения и результата. Самоконтроль группы в ходе выполнения задания |

В любом случае модель управления можно представить в следующем виде (рис. 7.16).



Рис. 7.16. Процесс принятия решений в области управления персоналом

7.4. Этика деловых отношений

Под этикой понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Соответственно этика деловых отношений выделяет одну из сфер общественной жизни. Этические нормы служебных отношений базируются на общечеловеческих нормах и правилах поведения, но имеют некоторые отличительные особенности. В процессе профессиональной деятельности следует учитывать закономерности, определяющие особенности межличностных взаимоотношений (рис. 7.17).

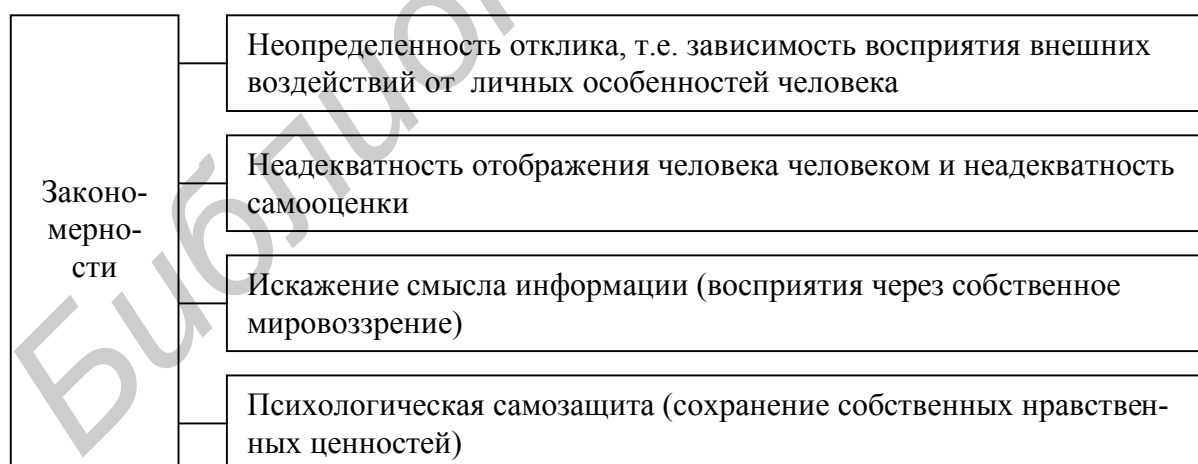


Рис. 7.17. Закономерности межличностных отношений

Как правило, общение руководителя с подчиненными носит эпизодический характер. Здесь уровень этических отношений целиком зависит от личных качеств руководителя – его интеллекта, нравственных установок, знаний в области психологии, культурного и общеобразовательного уровня, характера и т.п., поскольку подчиненный играет пассивную роль (оставляя свое мнение при себе – «про запас»). В таком общении допускаются даже фамильярные отношения (без свидетелей), когда руководитель и подчиненный давно знают друг друга и находятся в товарищеских, доброжелательных отношениях.

В основном общение руководителя с сотрудниками происходит во время проведения бесед в группах, производственных совещаниях, обсуждении общих проблем по выполнению задач, поставленных перед коллективом и т.д.

Производственные совещания носят регулярный характер – один раз в месяц, неделю. Это позволяет правильно спланировать свое рабочее время и заранее подготовить выносимые на обсуждение вопросы. Технология организации деловых совещаний приведена на рис. 7.18.



Рис. 7.18. Технология организации и проведения деловых совещаний

Этика делового совещания заключается в обеспечении его эффективности – в противном случае сотрудники будут воспринимать его как «пустую трату времени». Это бывает тогда, когда руководитель выносит на обсуждение вопросы, которые прямо касаются только его самого и не входят в компетенцию сотрудников. Информация должна быть адресной, поэтому многие, если не большинство вопросов, можно решать в рабочем порядке с конкретным сотрудником, не загружая излишней информацией остальных сотрудников.

Важна также продолжительность совещания. Нельзя только совещаться – необходимо оставить время и для работы (рис. 7.19).

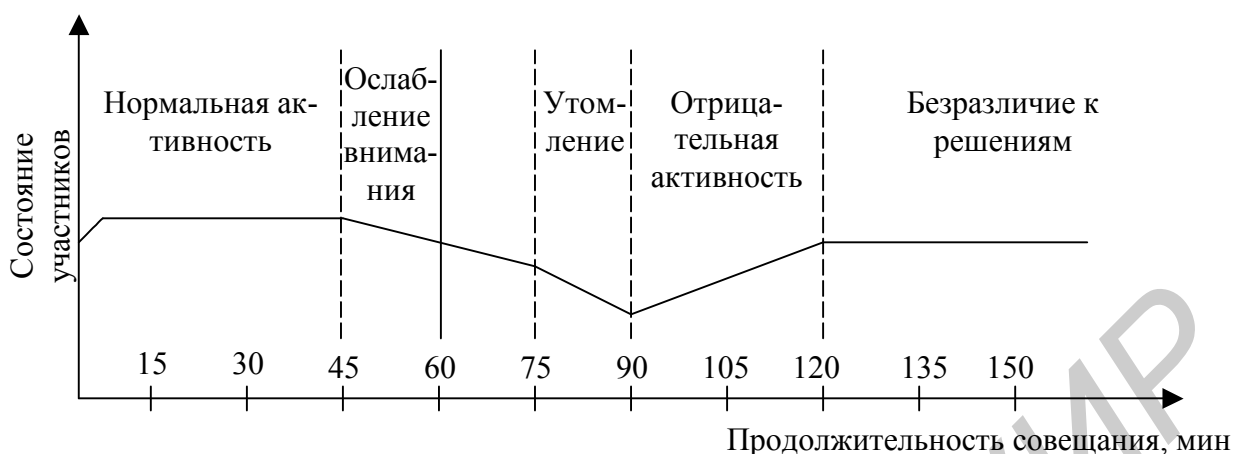


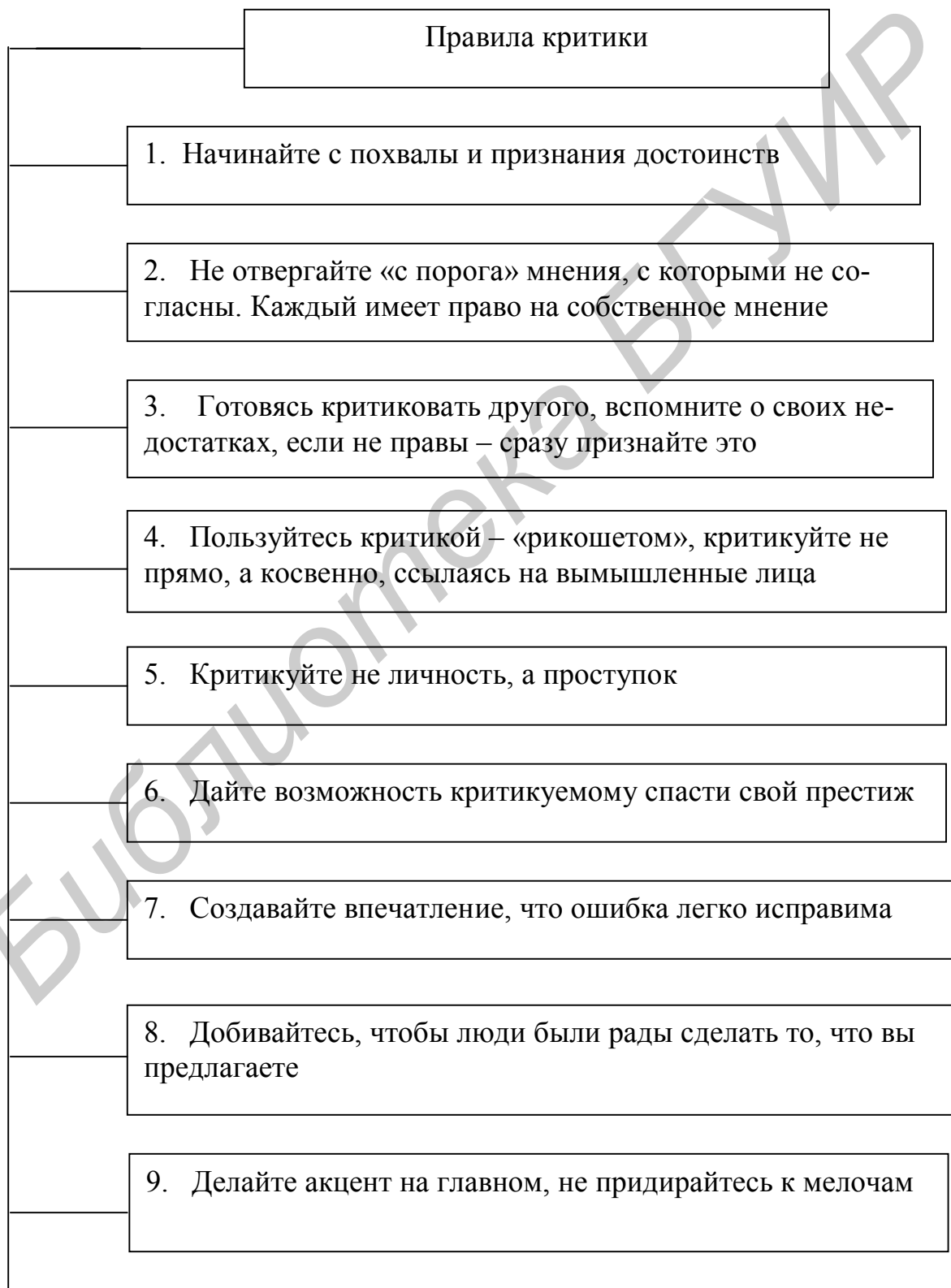
Рис. 7.19. Зависимость внимания участников совещания от его продолжительности

Очень важным, с точки зрения этического общения, является проведение *деловых бесед*. Они имеют целью выработку тактики и стратегии, направлений деятельности по решению вновь возникающих производственных задач. Если на производственное совещание выносятся заранее подготовленные вопросы, то здесь большую роль играет неопределенность ситуации. Все сотрудники имеют (что объективно) различные точки зрения и соответственно заинтересованы в их продвижении. Это может служить началом «пограничной ситуации» конфликта. Поэтому на беседы приглашается как можно меньшее количество участников, т.е. сотрудников, которые имеют непосредственную заинтересованность в решении данных проблем. Насколько грамотно с этической стороны будет проведена беседа, настолько выше будет степень ее эффективности. Схематичное изображение правил подготовки и проведения деловой беседы приведено на рис. 7.20.



Рис. 7.20. Схематичное изображение правил подготовки и проведения деловой беседы

Особое место в этических взаимоотношениях руководителя и подчиненных занимают вопросы критики (поведения, действий, отношений и т.д.). Критика существующего положения является двигателем прогресса для организации – это закон диалектики. Но это является и наиболее «щепетильным» вопросом во взаимоотношениях. Поэтому одним из основных коммуникационных умений руководителя является умение конструктивно критиковать своих коллег и подчиненных, не наживая «врагов», формируя благоприятную психологическую атмосферу в коллективе (рис. 7.21).



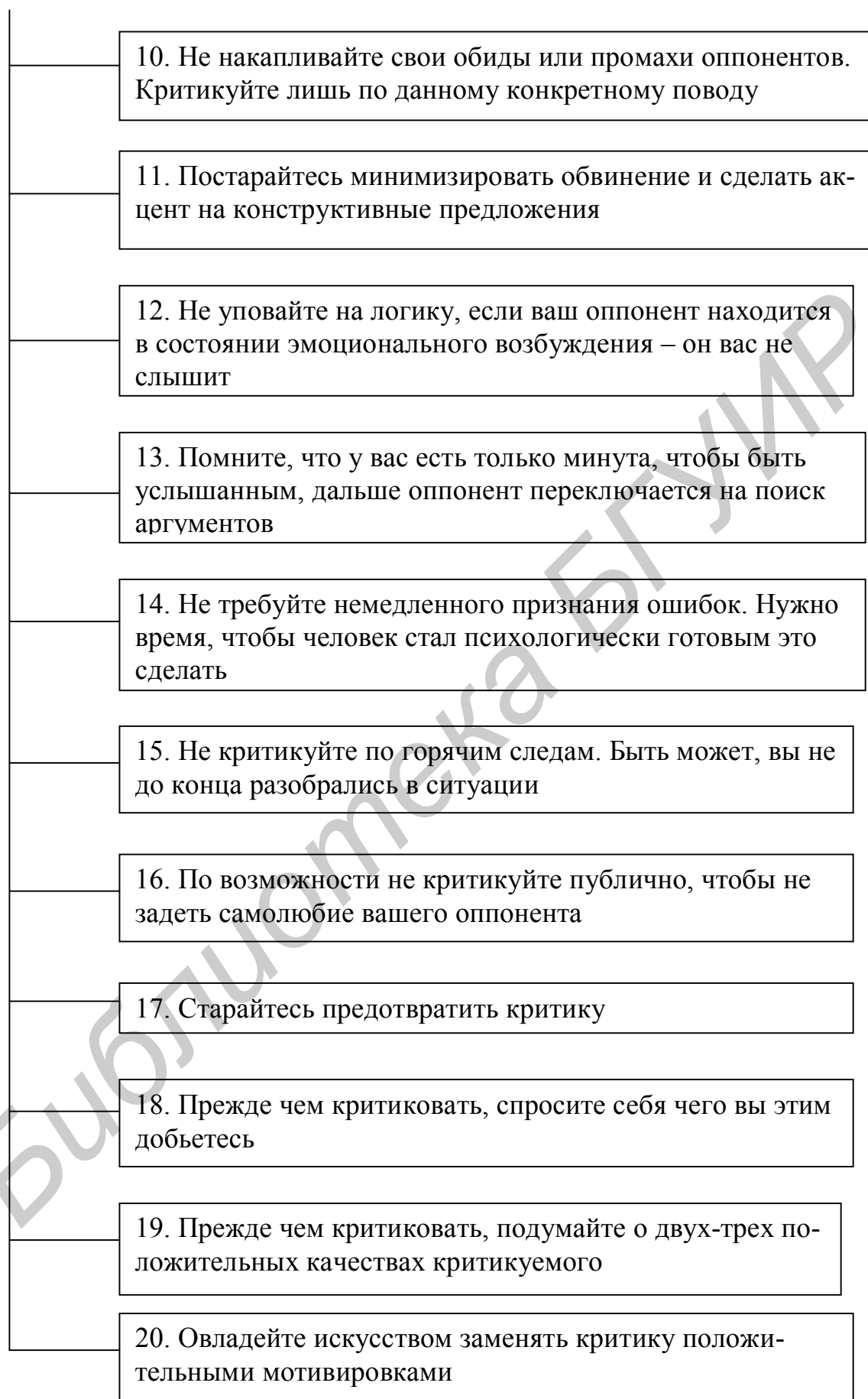


Рис. 7.21. Правила критики, которыми должен руководствоваться руководитель

Существуют и правила восприятия критики для тех, кого критикуют. Им следует помнить следующее (рис. 7.22).

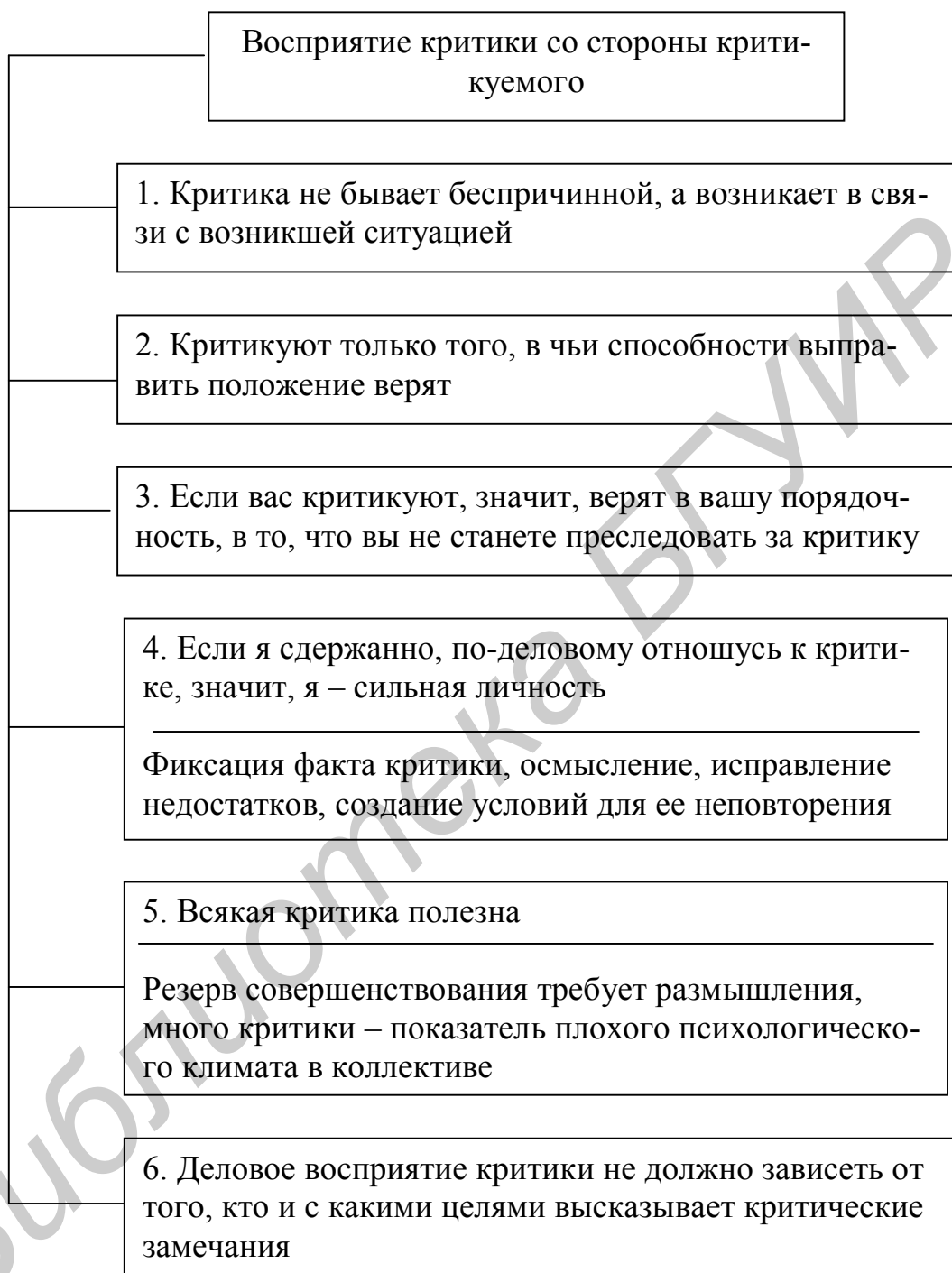


Рис. 7.22. Правила восприятия критики критикуемым

Ни в коем случае нельзя быть пристрастным во время критики. Нужно использовать разные формы критики в соответствии с индивидуальными особенностями и обстоятельствами – упрек, сопереживание, озабоченность, удивление, ирония, намек, требование, замечание, вызов, опасение, надежда, аналогия, похвала, подбадривающая критика, безличная и т.д.

Контрольные вопросы

1. Какие тенденции развития общества влияют на социальное развитие организации?
2. Какие первоочередные задачи социального развития организации вы знаете?
3. Охарактеризуйте современные системы управления.
4. Дайте характеристику факторам, формирующим социальную среду организации.
5. Что представляет собой социальная инфраструктура организации?
6. В чем заключается единство и различие понятий «человек», «личность», «индивидуальность», а также понятий «индивидуальность» и «индивид»?
7. Охарактеризуйте различные виды темперамента личности.
8. Сделайте анализ социализации личности.
9. На чем основаны принципы социального партнерства?
10. Назовите факторы, которые влияют на формирование партнерства в системе трудовых отношений.
11. Какие проблемы вхождения индивида в группу вы считаете наиболее важными?
12. Какие роли выполняют члены группы? Охарактеризуйте их.
13. Каковы причины образования формальных и неформальных организаций? В чем заключается их различие и единство?
14. Назовите и проанализируйте причины вступления людей в неформальные организации.
15. Проанализируйте различные модели управления. Дайте их характеристику.
16. Проанализируйте отношения к критике со стороны критикующего и критикуемого.
17. Как нужно проводить производственное совещание?
18. Как нужно проводить беседу?
19. Как следует воспринимать критику?

8. КОНФЛИКТ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ

8.1. Природа конфликтов и управление

Конфликт – это противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия между двумя или более сторонами.

Когда конфликт неуправляем, это может привести к конфронтации. В конечном итоге подобная ситуация разобщения приводит к деградации коллектива и организации в целом. Однако следует иметь в виду, что конфликт наряду с проблемами может приносить и пользу организации. Чтобы извлечь выгоду из конфликта, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда. Если такие составляющие существуют, то организация от конфликтов становится лучше, поскольку разнообразие точек зрения дает дополнительную информацию, помогает выявить больше альтернатив или проблем. Модель и источники конфликта изображены на рис. 8.1.

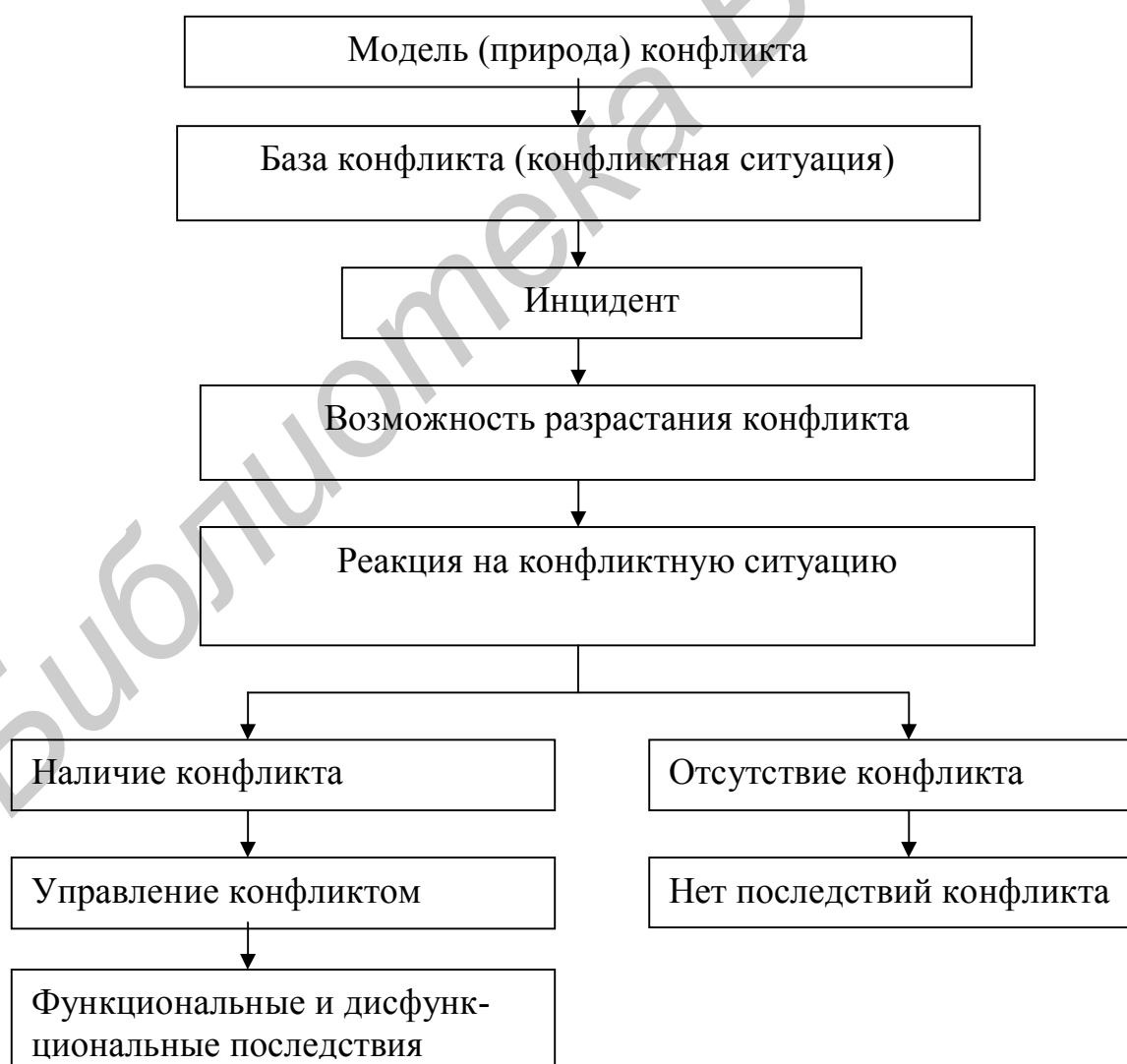


Рис. 8.1. Модель конфликта

Организационный конфликт может принимать множество форм. Какой бы ни была природа конфликта, менеджеры должны проанализировать его, понять и уметь управлять им. Результат конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер. Поэтому нужно знать природу, типы конфликтов, факторы их определяющие (рис. 8.2).

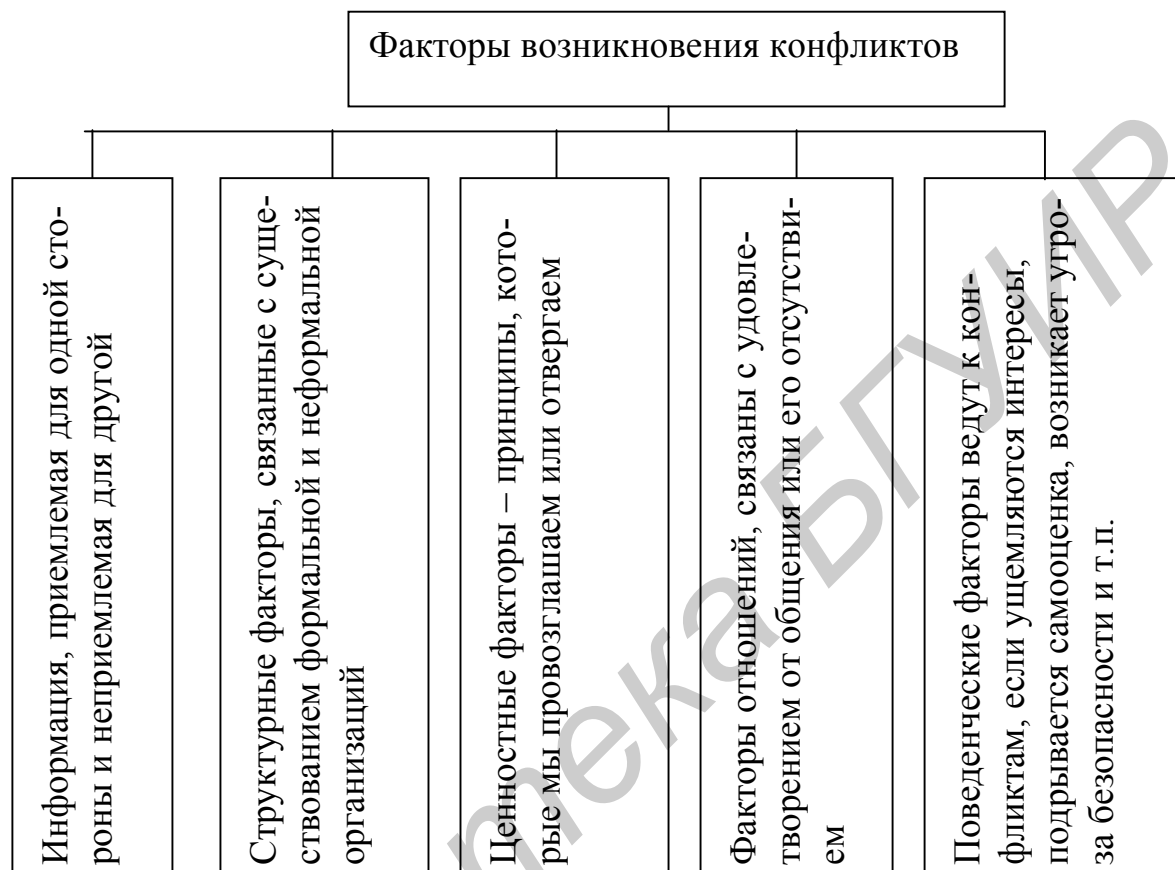


Рис. 8.2. Факторы, обуславливающие возникновение конфликтов

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать (рис. 8.3).



Рис. 8.3. Источники возникновения конфликтов

Конфликты также можно подразделить по характеру и природе возникновения (рис. 8.4, 8.5).

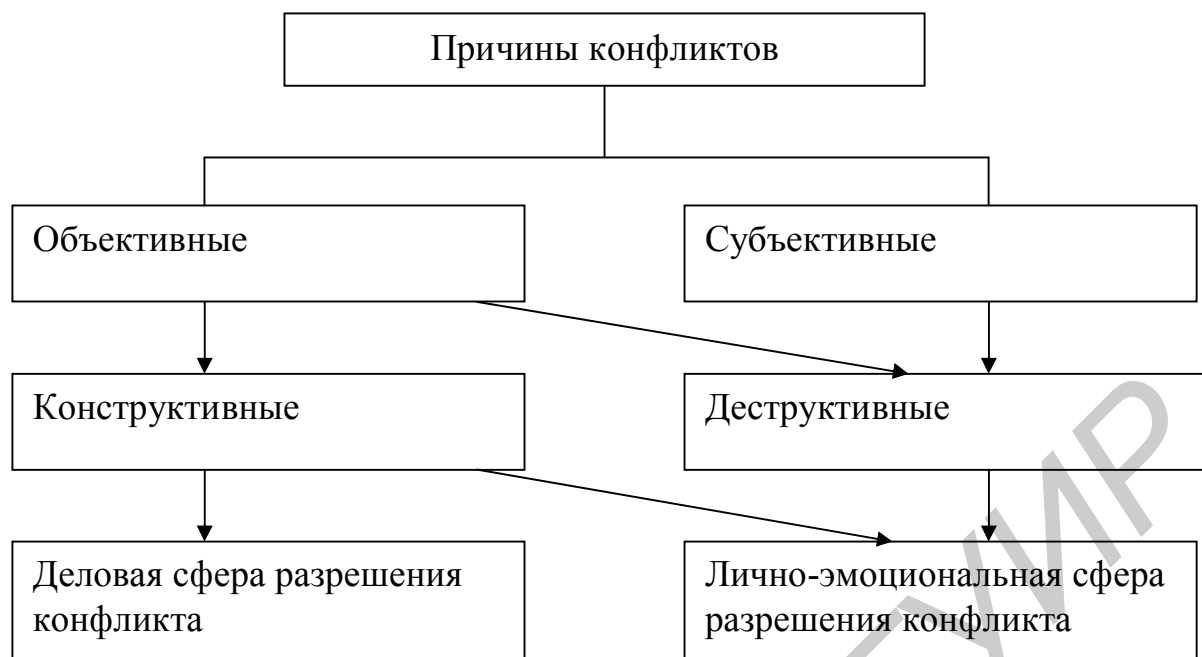


Рис. 8.4. Классификация конфликтов

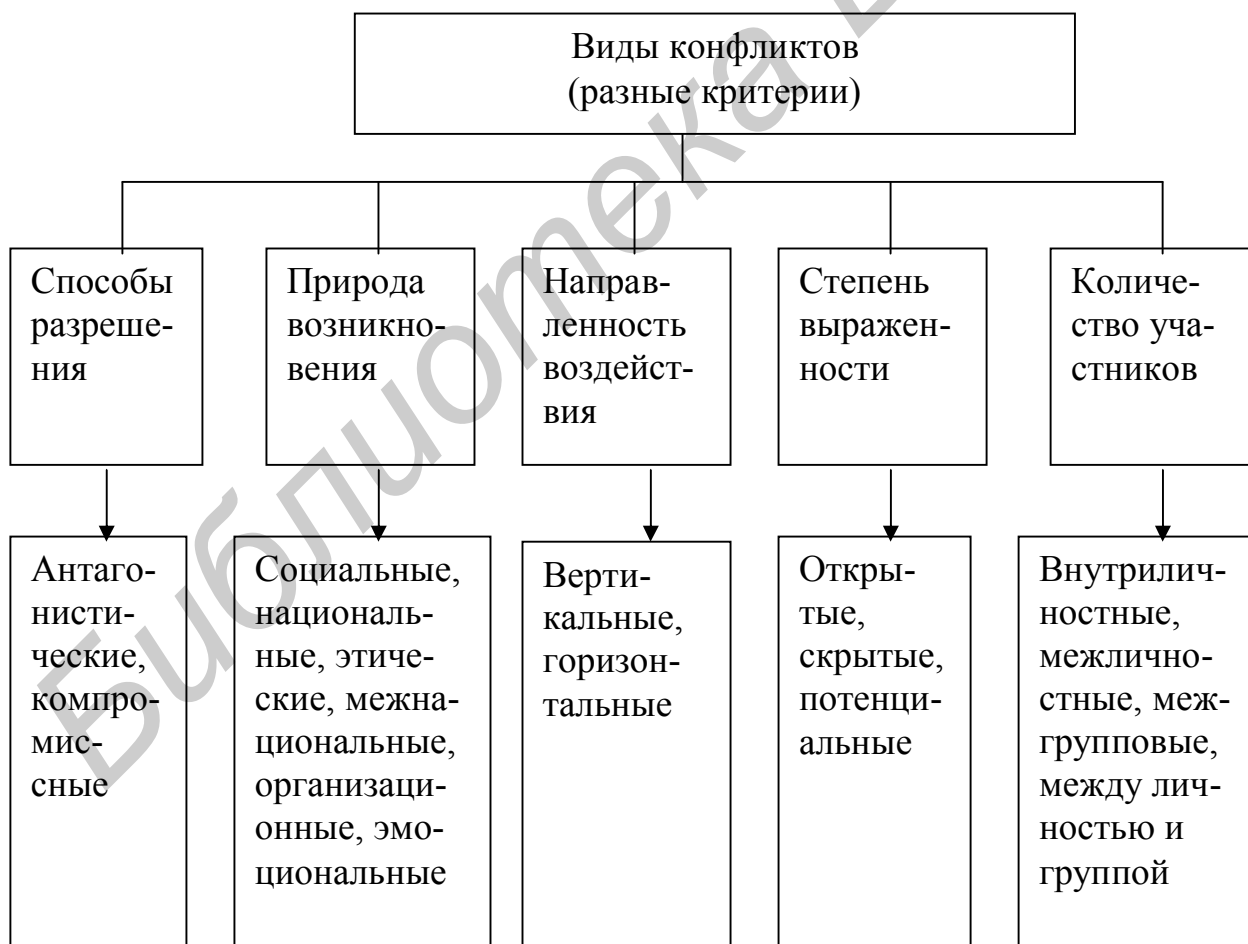


Рис. 8.5. Виды конфликтов

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их «безболезненного» разрешения. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать (рис. 8.6).

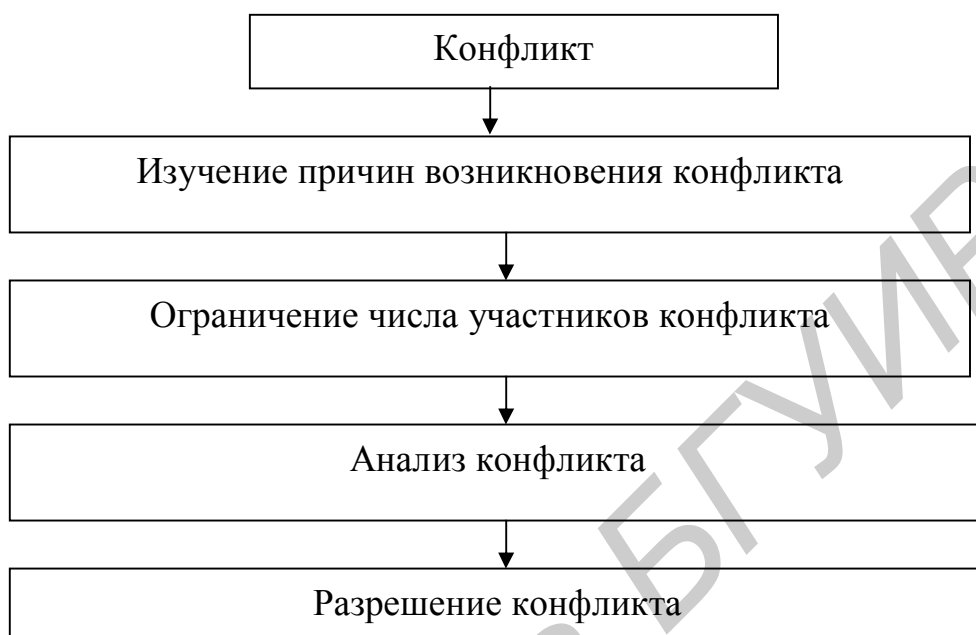


Рис. 8.6. Действия руководителя при разрешении конфликта

Существуют различные точки зрения на конфликт. Конфликт желателен; конфликт нежелателен, но неизбежен; конфликт необходим. В зависимости от точки зрения на конфликт, которой придерживается менеджер, и будет зависеть процедура его преодоления (рис. 8.7).

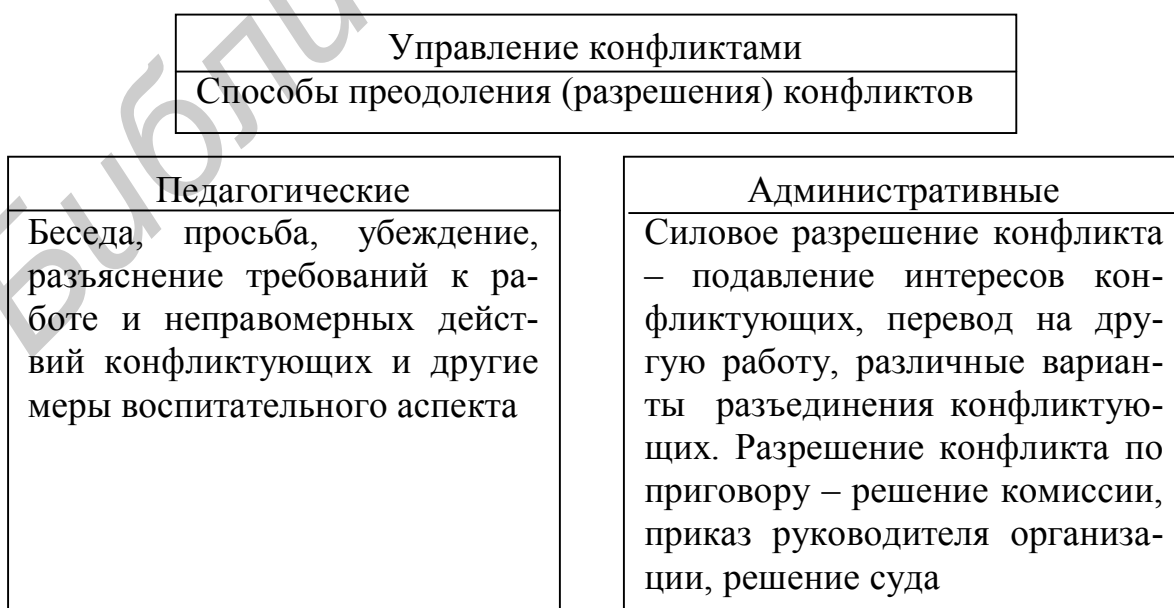


Рис. 8.7. Управление конфликтами

Урегулированием, как правило, называют недопущение насильственных действий, достижение хоть каких-то договоренностей, выполнение которых более выгодно сторонам, чем продолжение конфликтного по форме взаимодействия. На практике урегулирование конфликтных ситуаций путем переговоров, посредничества, арбитража является более распространенным, чем их разрешение.

К сожалению, не менее распространены такие примитивные и непродуктивные методы, как подавление, применение силы.

Принято различать шесть стилей поведения в конфликтной ситуации, в основу классификации которых положена система Томаса Килменна (1972 г.) Она позволяет ориентировать любого человека в случае попадания его в конфликтную ситуацию (рис. 8.8).

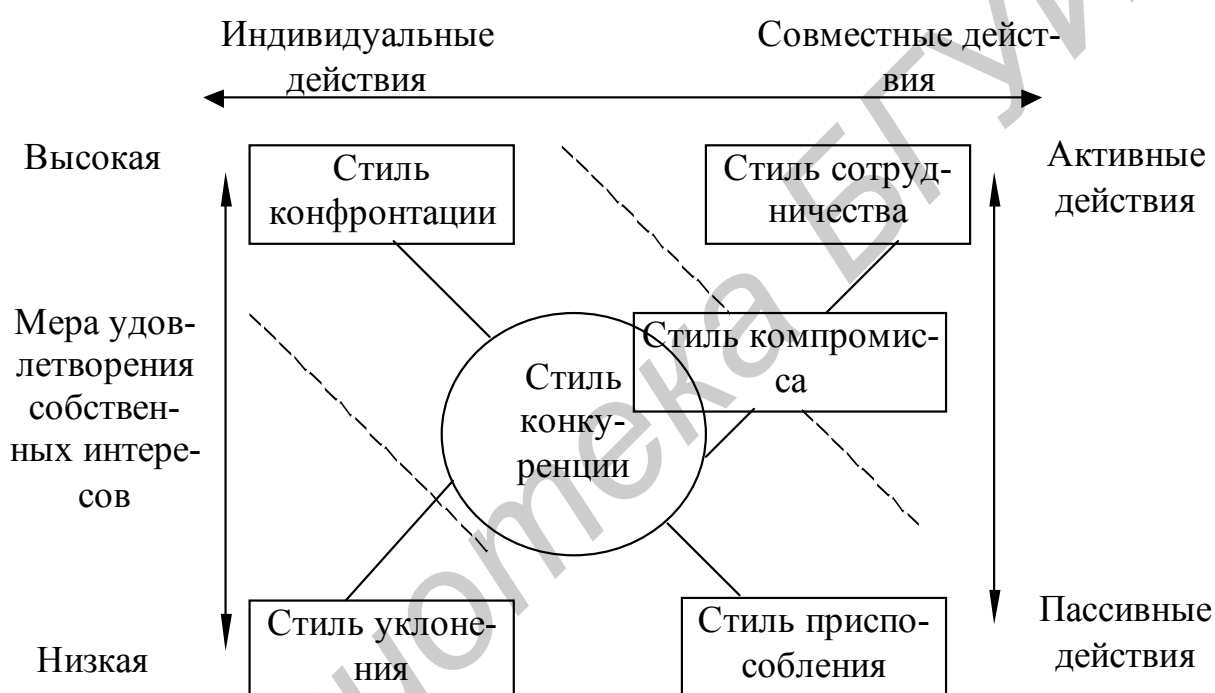


Рис. 8.8. Сетка Томаса Килменна

Для устранения конфликтов используют две группы методов – структурные и межличностные (рис. 8.9).

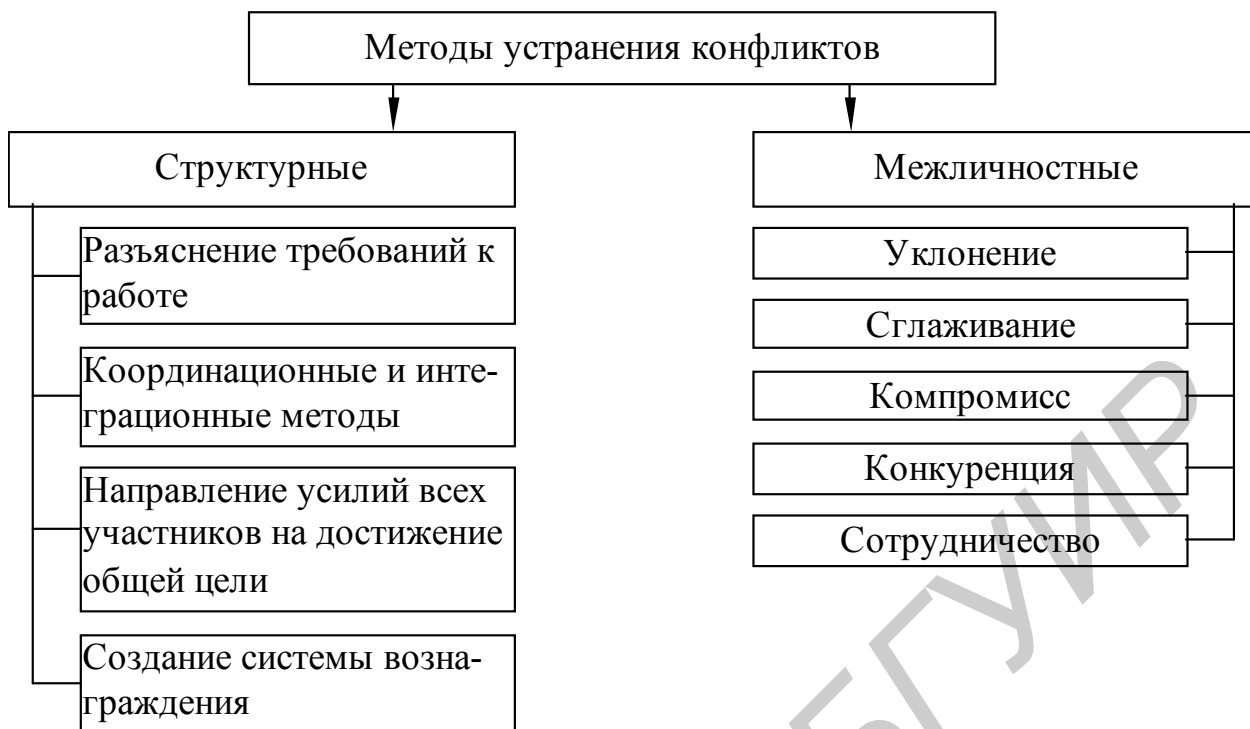


Рис. 8.9. Методы устранения конфликтов

В результате своей деятельности по управлению конфликтами менеджер выполняет определенные функции, которые также являются результатом его деятельности (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Функции конфликтов

| Позитивные | Негативные |
|---|--|
| Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами | Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте |
| Получение новой информации об оппоненте | Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе |
| Сплочение коллектива организации при противостоянии с внешним противником | Представление о побежденных группах как о противниках |
| Стимулирование к изменениям и развитию | Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе |
| Диагностика возможностей оппонентов | Сложное восстановление деловых отношений |

При всем этом менеджеру необходимо знать, в какой период развития конфликта применять те или иные методы его регулирования (рис. 8.10).

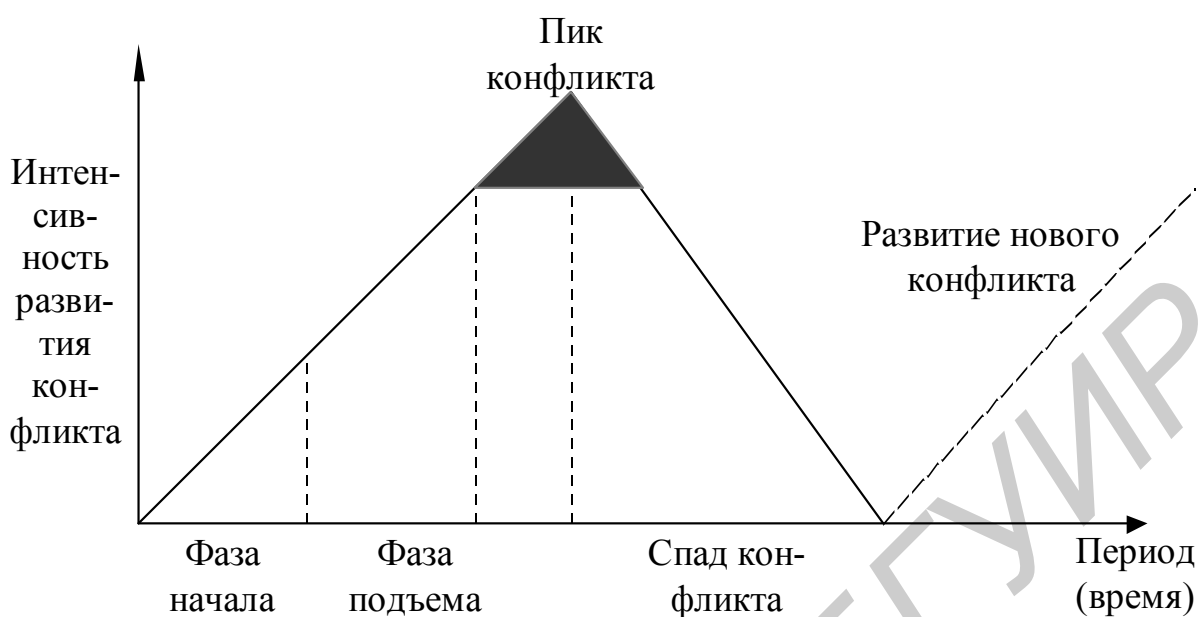


Рис. 8.10. Развитие конфликта

Путей разрешения конфликта множество. Это и уклонения, и сглаживание, и доминирование, и т.п. И все же при любом виде разрешения конфликта, в управлении без сотрудничества не обойтись.

Путей сотрудничества также много. Следующий вариант предлагает М.М. Обозов. С его точки зрения, процедура разрешения конфликта имеет семь этапов и на каждом из них требуется соответствующее усилие (рис. 8.11).



Рис. 8.11. Процесс разрешения конфликта на основе сотрудничества

Умение управлять конфликтами – важнейшее профессиональное качество менеджера, без которого немислимо эффективное осуществление им своих функций.

8.2. Управление стрессами

Множество конфликтов, сопровождающих нашу трудовую и личную жизнь, часто приводит к дополнительным нервным перегрузкам человека, к стрессовым ситуациям, к необходимости управлять стрессами.

Под *стрессами* понимается комплекс физических, химических, биологических и психологических реакций человека на стимулы или стрессоры в окружающей обстановке.

Существуют различные теории относительно причин стресса (рис. 8.12).

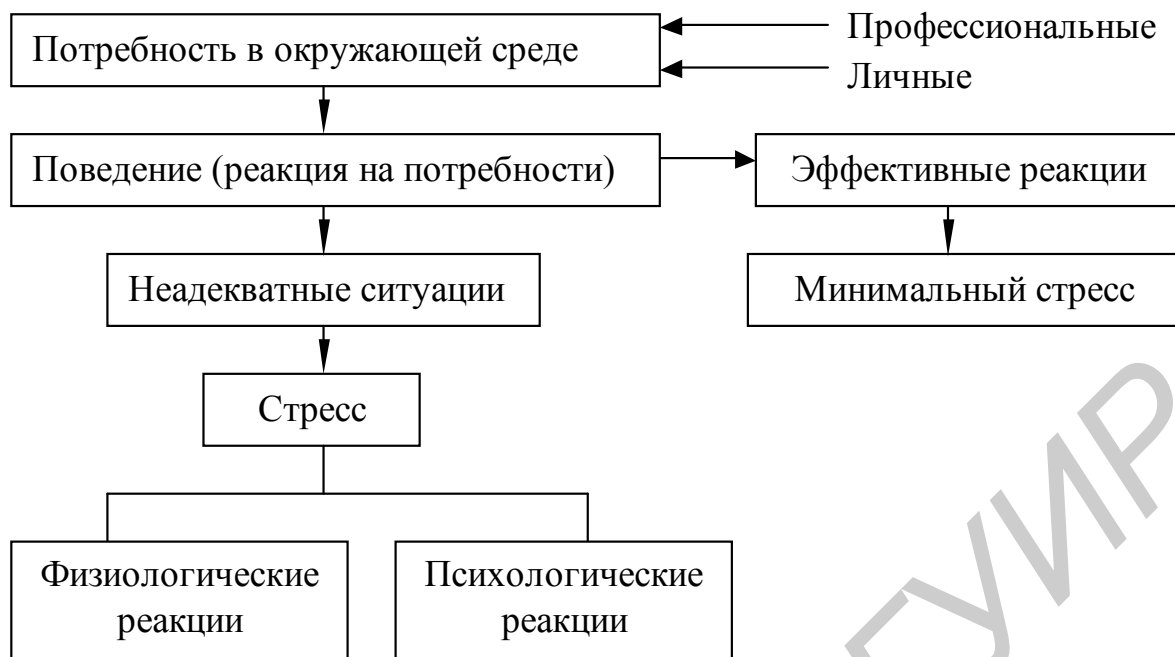


Рис. 8.12. Модель стрессовой реакции

Состояние стресса может быть вызвано совокупностью физических, психологических факторов, т.е. стрессорами (рис. 8.13).



Рис. 8.13. Факторы, влияющие на развитие стрессов

Когда менеджер или сотрудник признал, что стресс существует, он должен начать работать над тем, чтобы устранить факторы, которые делают стресс чрезмерным, поэтому важно разобраться с симптомами стресса (рис. 8.14).



Рис. 8.14. Типичные симптомы стресса

Поскольку стрессы в нашей жизни неизбежны, то необходимо уметь управлять ими, снижать неизбежный вред, который они приносят (табл. 8.2). При этом существует несколько способов адаптации человека к стрессам:

1. На уровне организации.
2. На уровне отдельной личности.

Таблица 8.2

Примеры методов нейтрализации стрессов

| Наименование метода | Краткая характеристика метода |
|-----------------------|--|
| 1 | 2 |
| Планирование | Уделите некоторое время уяснению ваших личных или служебных задач. На работе установите определенные часы для планирования деятельности на следующий день. Определите, как эта деятельность соотносится с вашими личными целями и целями всей организации |
| Физические упражнения | Они являются хорошим выходом для отрицательной энергии, благотворно влияют на общее физическое состояние |
| Диета | Продолжительный стресс может привести к образованию недостатка витаминов, ослаблению организма, создать условия для слишком сильной восприимчивости к болезням. Кроме того, во время стрессов нормальный режим питания нарушается, поэтому важным является выдерживание правильной диеты |

| 1 | 2 |
|---------------------------|--|
| Психотерапия | Широкое разнообразие техник, обычно используемых при интенсивной работе со специалистами-профессионалами |
| Психоанализ | Исследуются подсознательные основания неформального поведения |
| Медитация и рас-слабление | Многочисленные, пришедшие с Востока техники, включающие медитацию, йогу, дзен-буддизм и др. |
| Другие | |

Контрольные вопросы

1. Какова природа конфликта?
2. Какие вы знаете источники возникновения конфликтов?
3. Охарактеризуйте виды конфликтов.
4. Какие действия необходимо предпринять руководителю с целью разрешения конфликта?
5. Приведите примеры различных стилей управления конфликтами.
6. Какие методы используются для устранения конфликтов?
7. Как вы понимаете процесс сотрудничества в конфликте?
8. Охарактеризуйте модель стрессовой реакции.
9. Что такое стрессоры? Приведите их характеристику.
10. Назовите основные симптомы стресса.
11. Какие методы нейтрализации стрессов вы могли бы предложить?

9. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ

9.1. Содержание понятия лидерства в управлении организацией

Лидерство – это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Управление (руководство) в отличие от лидерства всегда основано на той или иной форме собственности (рис. 9.1.).

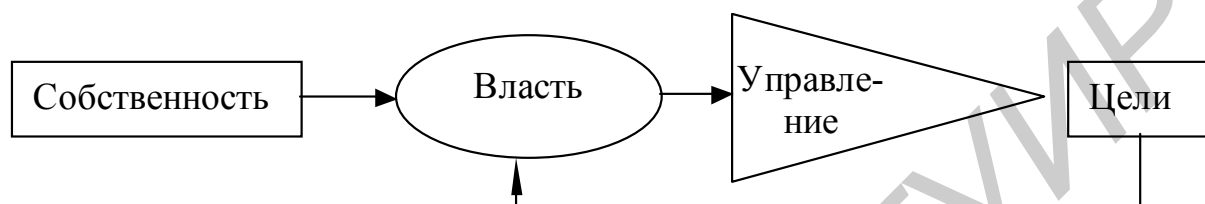


Рис. 9.1. Соотношение понятий собственность, власть, управление

Основой лидерства является специфический тип отношений управления, или лидерский тип. Это отношение «лидер – последователь». Исторически лидерский тип отношений возник намного раньше отношений «начальник-подчиненный», появившийся в период становления крупной промышленности (рис. 9.2).

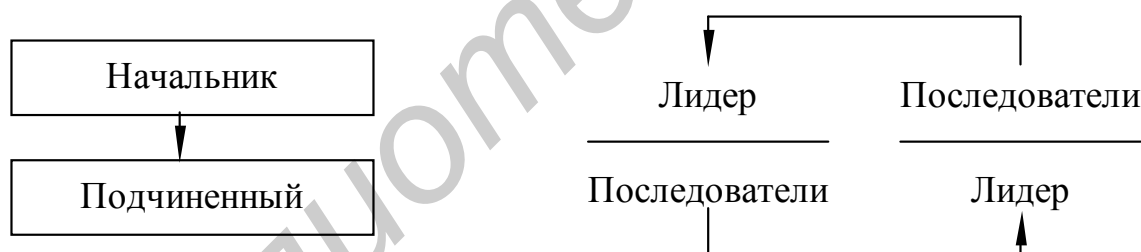


Рис. 9.2. Содержание понятия лидерства в управлении организацией

Практика показывает, что одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же в подобных ситуациях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных. Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных, повлиять на человека, чтобы выполнить принятое решение, свидетельство того, что у лидера нет полного набора качеств, необходимых менеджеру (рис. 9.3).

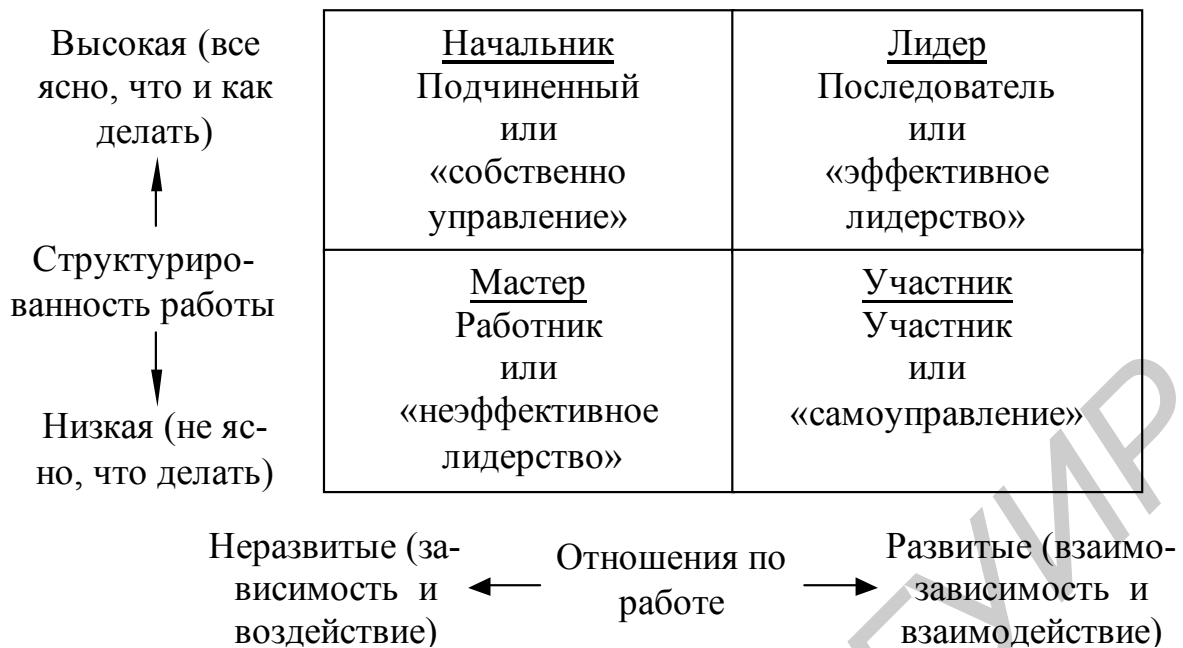


Рис. 9.3. Типы отношений управления и их цикличность

Чья-то способность влиять на кого-то в целях изменения поведения последнего называется властью. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. В то же время у каждого менеджера появляется необходимость взаимоотношений с руководством по поводу принятия управленческих решений (рис. 9.4).



Рис. 9.4. Должностная и личная власть

Личная власть – это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных и руководства.

Власть часто используют как синоним термина «авторитет». Но это не совсем так. Власть как таковая приходит «сверху», а авторитет - «снизу» (рис. 9.5 – 9.7).

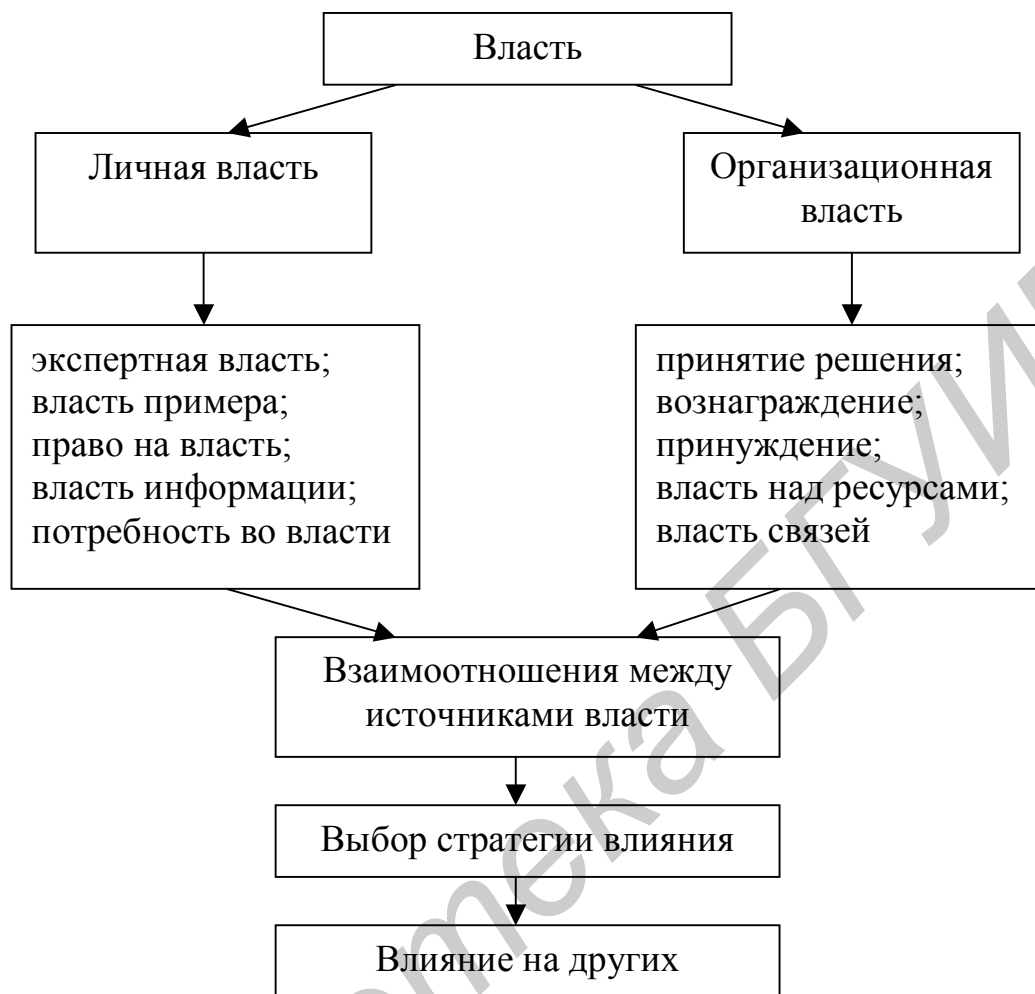


Рис. 9.5. Источники власти в организации

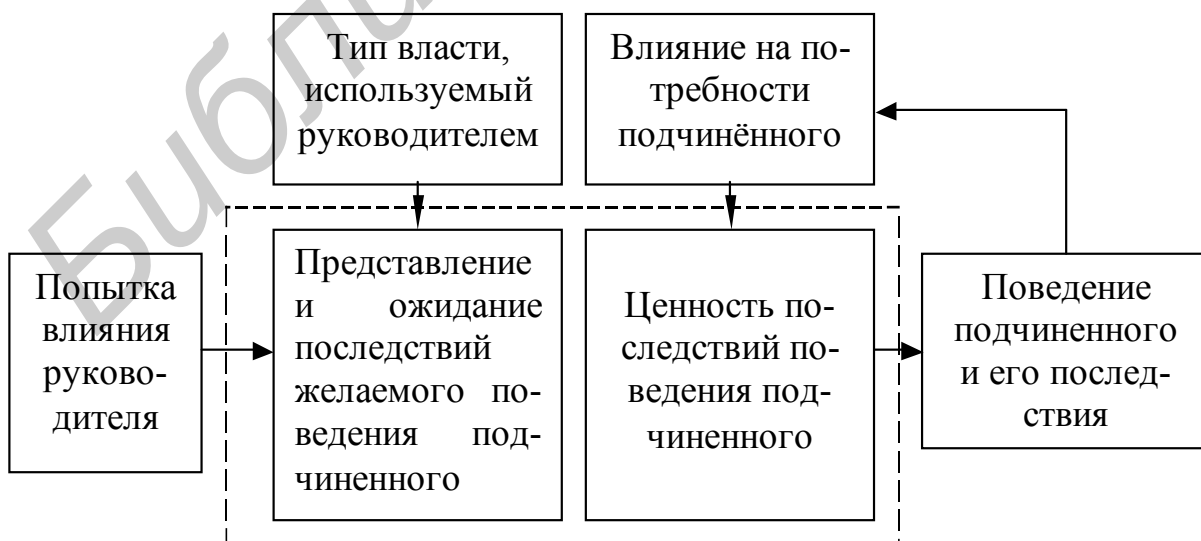


Рис. 9.6. Модель влияния руководителя на подчиненного



Рис. 9.7. Способы управленческого влияния на подчиненных

Как и управление, лидерство должно быть эффективным (рис. 9.8).

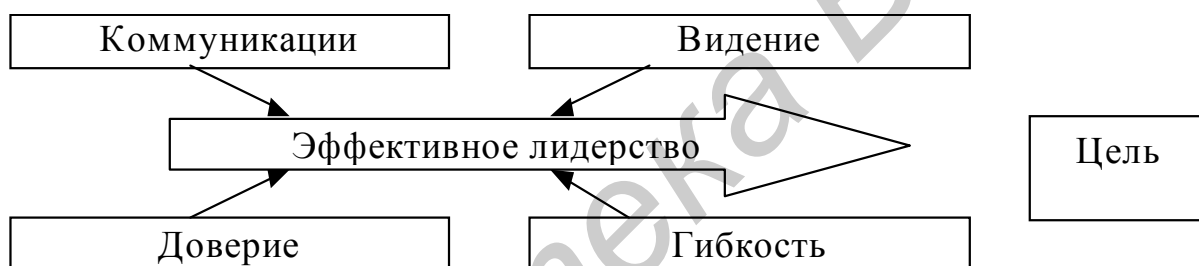


Рис. 9.8. Черты эффективного лидерства

Однако для того чтобы лидерство было достаточно эффективным, должны иметься соответствующие условия (рис. 9.9).

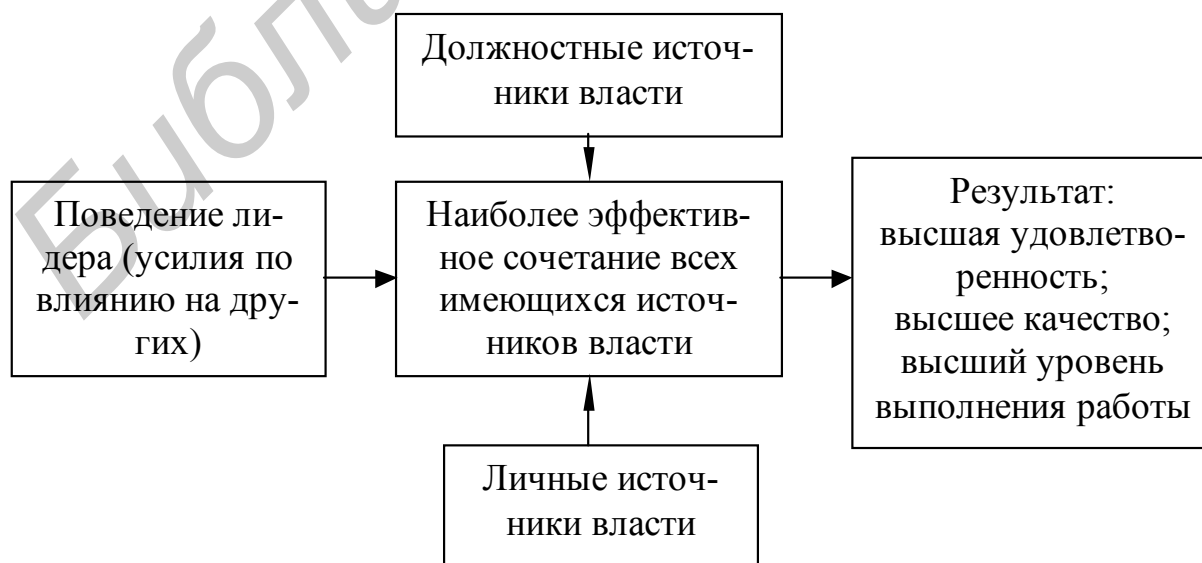


Рис. 9.9. Условия эффективного лидерства

Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – на том, чтобы люди делали правильные вещи.

Различие между лидером и менеджером проводится по многим позициям. Эффективный менеджер необязательно является эффективным лидером и наоборот (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Отличие менеджера от лидера

| Менеджер | Лидер |
|---------------------------|---------------------------------|
| Администратор | Инноватор |
| Поручает | Вдохновляет |
| Работает для целей других | Работает для своих целей |
| План – основа действий | Видение – основа действий |
| Полагается на систему | Полагается на людей |
| Использует доводы | Использует эмоции |
| Контролирует | Доверяет |
| Поддерживает движение | Дает импульс движению |
| Профессионален | Энтузиаст |
| Принимает решения | Превращает решения в реальность |
| Делает дело правильно | Делает правильное дело |
| Уважаем | Обожаем |

Менеджер – это человек, который направляет работу других, имеет персональную ответственность за ее результаты. Он вносит последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Как видно из табл. 9.1, и менеджеры, и лидеры обладают и сильными и слабыми сторонами. Очевидно, что на практике не наблюдается идеального проявления этих двух типов управления. Значительная группа менеджеров во многом обладает лидерскими качествами. Однако и обратный вариант встречается в реальной жизни. Поэтому как менеджер, так и лидер должны подкреплять свое положение собственным авторитетом (рис. 9.10).

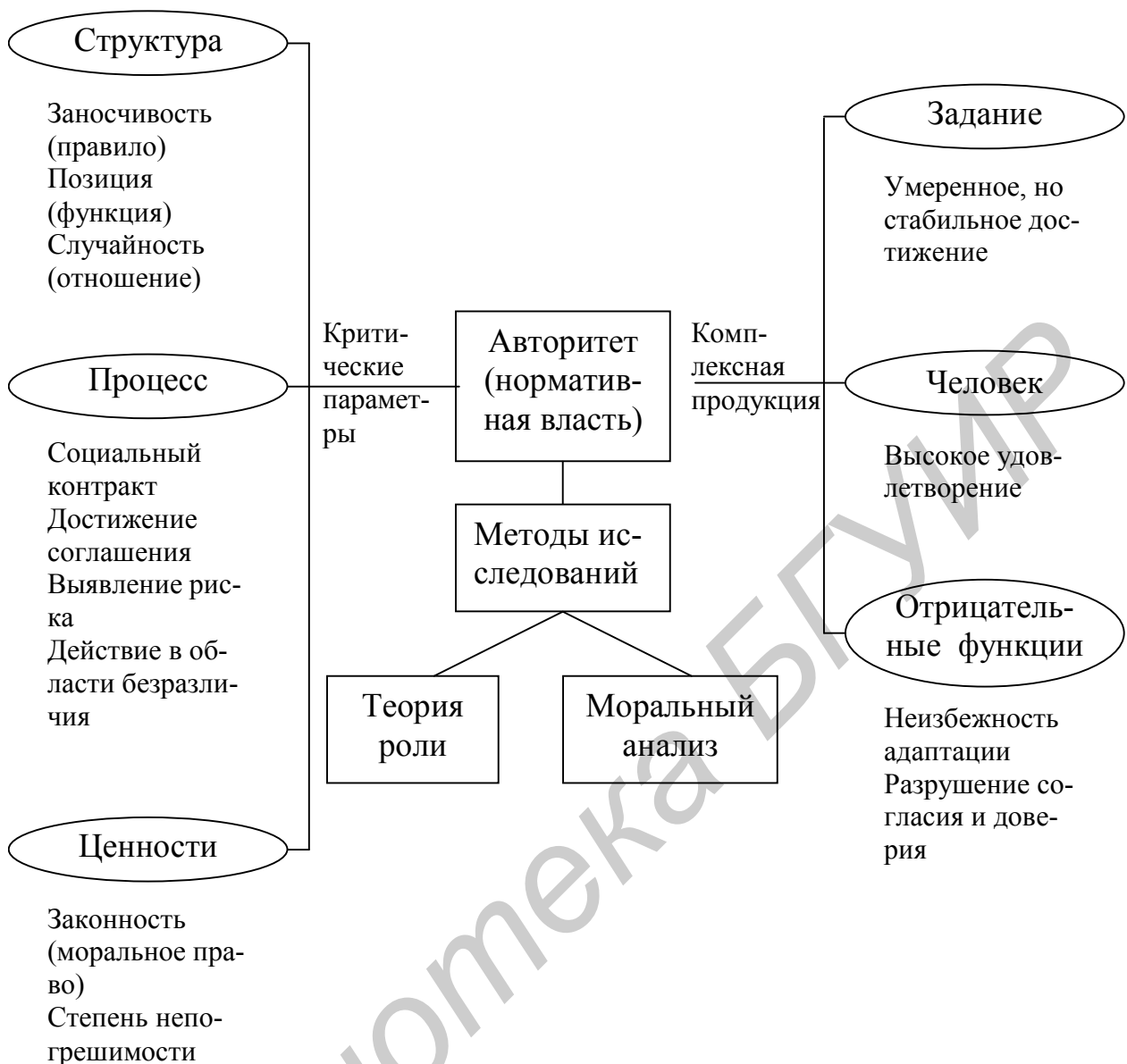


Рис. 9.10. Авторитет как система лидерства

Авторитет – заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям. Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценность результата работы.

Приемы создания авторитета должны отвечать действующим в обществе нормам морали и этики. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху, в результате появляется мнимый, или ложный авторитет. А.С. Макаренко выделял следующие разновидности псевдавторитета (рис. 9.11).

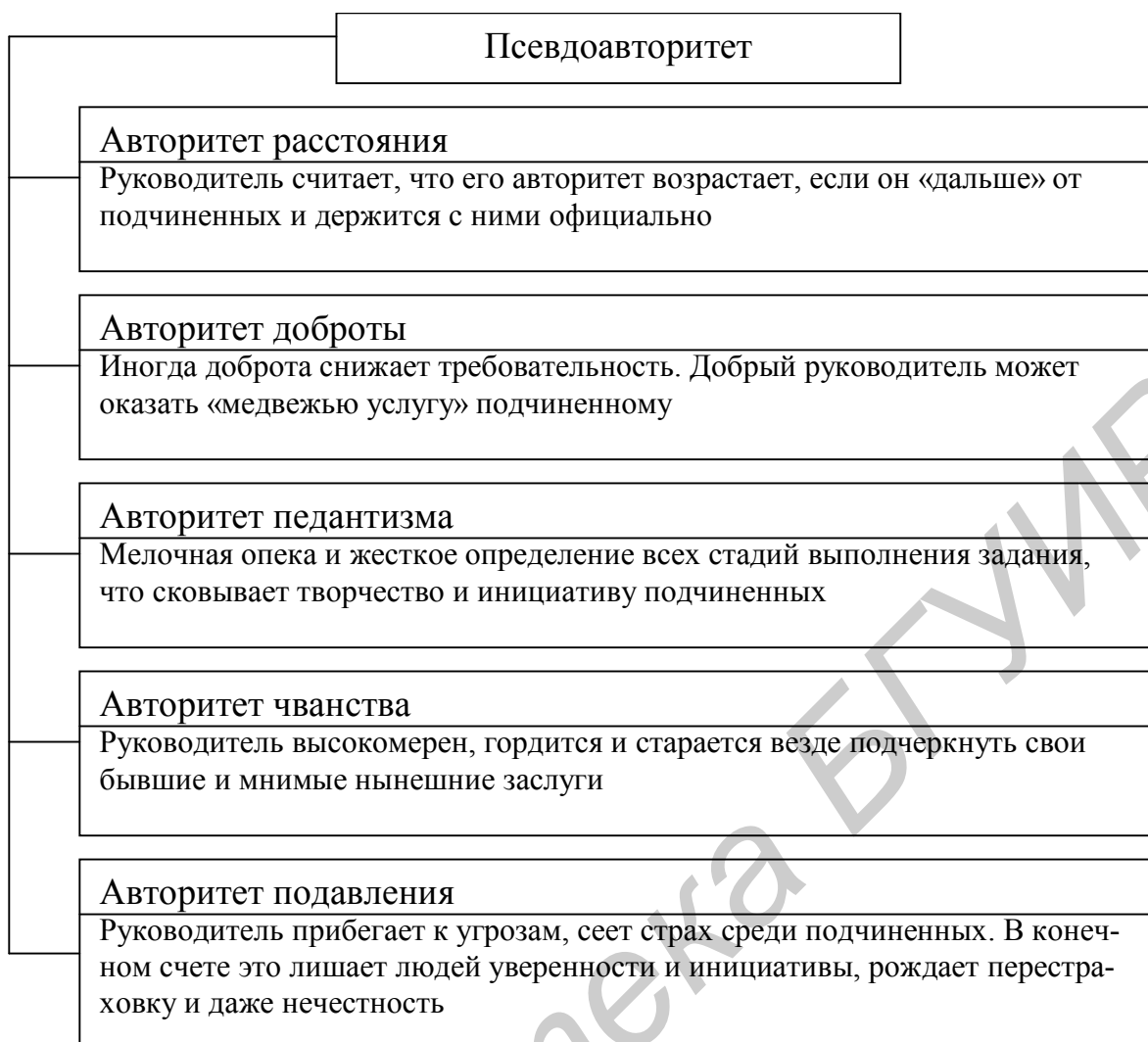


Рис. 9.11. Мнимые авторитеты

Поэтому, укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы не подавлять и не сковывать инициативу подчиненных.

9.2. Стили руководства

Стиль управления – это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера, а также способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений. Единство методов и стиля руководства состоит в том, что стиль служит формой реализации метода. В этом заключается и их различие.

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей. Реализуются методы управления через определенный стиль работы менеджера.

Выделяют три основных стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный. Однако, с нашей точки зрения, можно выделить также и анархический, поскольку он достаточно часто встречается в области управления персоналом и имеет значительные отличия от либерального (рис. 9.12).



Рис. 9.12. Стили управления

Основными применяемыми на практике стилями управления являются авторитарный и демократический (табл. 9.2, рис. 9.13).

Таблица 9.2

Сравнительная характеристика авторитарного и демократического стилей руководства

| Характеристика | Стиль руководства | |
|--------------------------|---|---|
| | Авторитарный | Демократический |
| Принципы | Руководитель – повелитель, руководимый – подчиненный | Руководитель – координатор, руководимый – партнер |
| Авторитет | Формальный. По должности | Реальный. По работе |
| Степень организованности | Детальная организация исполнения работ | Гибкие организационные рамки выполнения работ |
| Вид решения | Единоличные решения | Коллегиальные решения |
| Вид распоряжений | Приказ | Просьба |
| Делегирование полномочий | Делегируются только исполнительные задачи, и ответственность за них | Делегируется общая задача и общая ответственность |
| Вид контроля | Контроль исполнения | Контроль результата |

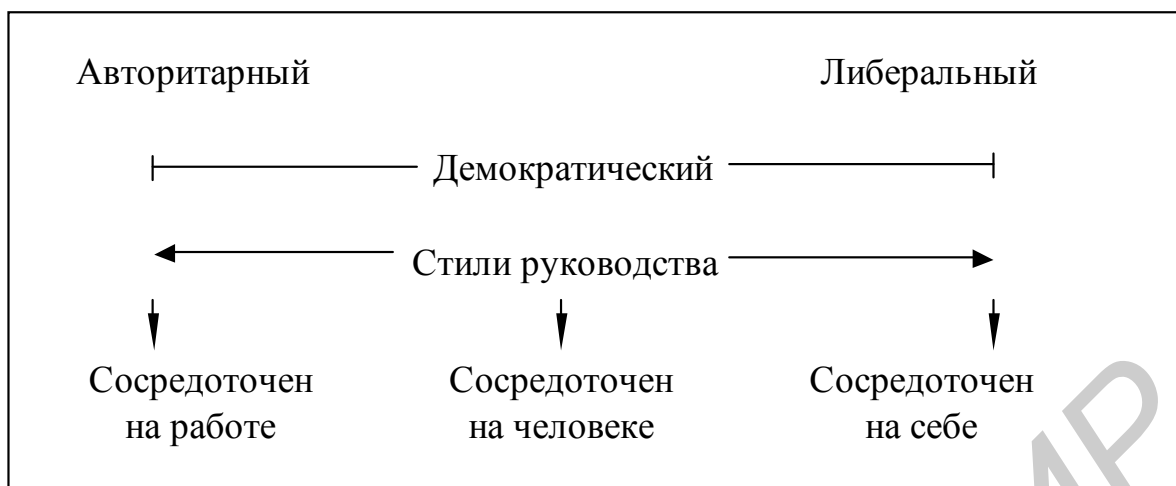
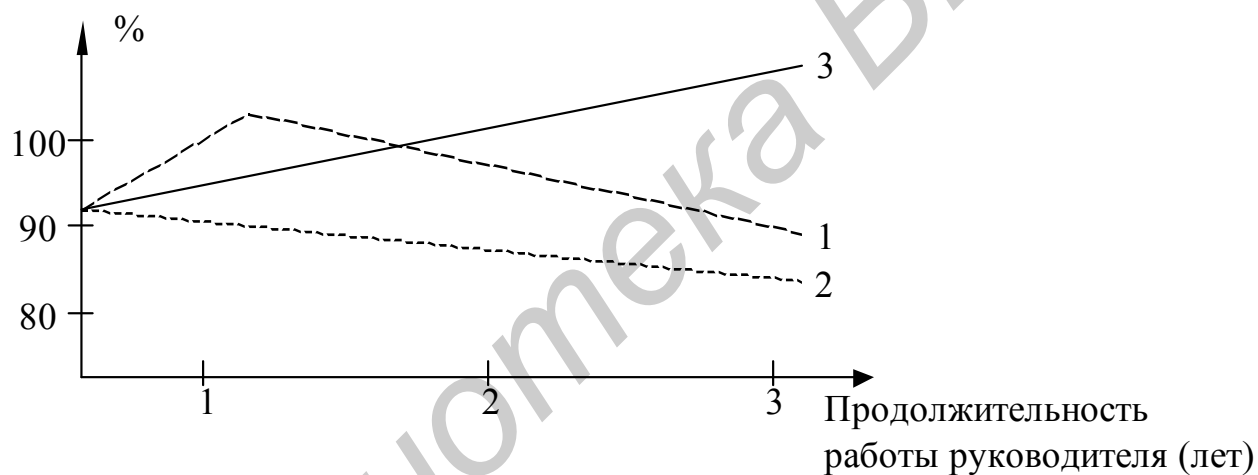


Рис. 9.13. Стили руководства

Исследования немецких ученых выявили зависимость между результатами труда и стилями руководства. Самые высокие результаты наблюдались у коллектива, где преобладает демократический стиль руководства (рис. 9.14).



1. Авторитарный стиль.
2. Либеральный стиль.
3. Демократический стиль.

Рис. 9.14. Эффективность различных стилей работы руководителя

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей в чистом виде встречается очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

Контрольные вопросы

1. Что такое лидерство?
2. Проанализируйте понятия: собственность, власть, управление.
3. Охарактеризуйте традиционный и современный типы управления.
4. Какие существуют источники власти в управлении организацией?
5. Охарактеризуйте черты и условия эффективного руководства.
6. В чем заключается отличие менеджера от лидера?
7. Как вы понимаете понятия авторитет менеджера?
8. Назовите и дайте характеристику разновидностей ложного авторитета.
9. Ознакомьтесь в специальной литературе с основными теориями лидерства и дайте их краткую характеристику.
10. Какие стили управления вы знаете? В чем проявляется их различие? Какой из стилей управления наиболее эффективен и востребован в современных условиях? Почему?

Библиотека БГУИР

10. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВЫХ СЛУЖБ ОРГАНИЗАЦИИ

10.1. Место и роль кадровых служб в организационных структурах

Управлением персоналом в организациях занимаются кадровые службы.

Это совокупность специализированных структур, подразделений вместе с занятыми в них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Отдел человеческих ресурсов (кадровая служба) является функциональным или вспомогательным подразделением организации. Это связано с тем, что его сотрудники участвуют в создании продукта не непосредственно, а косвенно. Как правило, работники кадровой службы выступают в качестве экспертов линейных руководителей по использованию персонала и выполняют собственные функциональные обязанности. В настоящее время создается своего рода инфраструктура взаимодействия между линейными руководителями разного уровня, т.е. происходит процесс, когда функция управления человеческими ресурсами меняется от пассивного содействия к активному участию в хозяйственных решениях.

Основное содержание работы кадровых служб осуществляется по направлениям, которые можно представить в следующем виде (рис. 10.1).

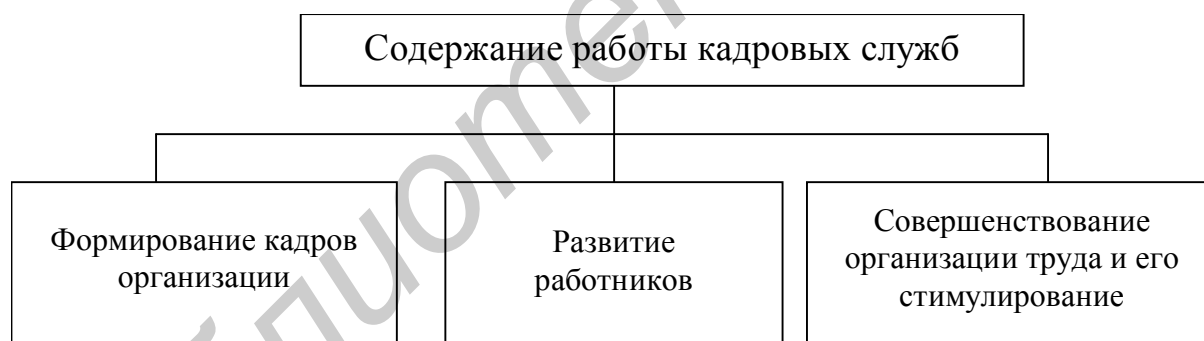


Рис. 10.1. Содержание работы кадровых служб

Постепенно меняется и роль кадровых служб, которую они играют в общей системе управления организацией (рис. 10.2).



Рис. 10.2. Факторы, определяющие роль кадровых служб в организации (начало)

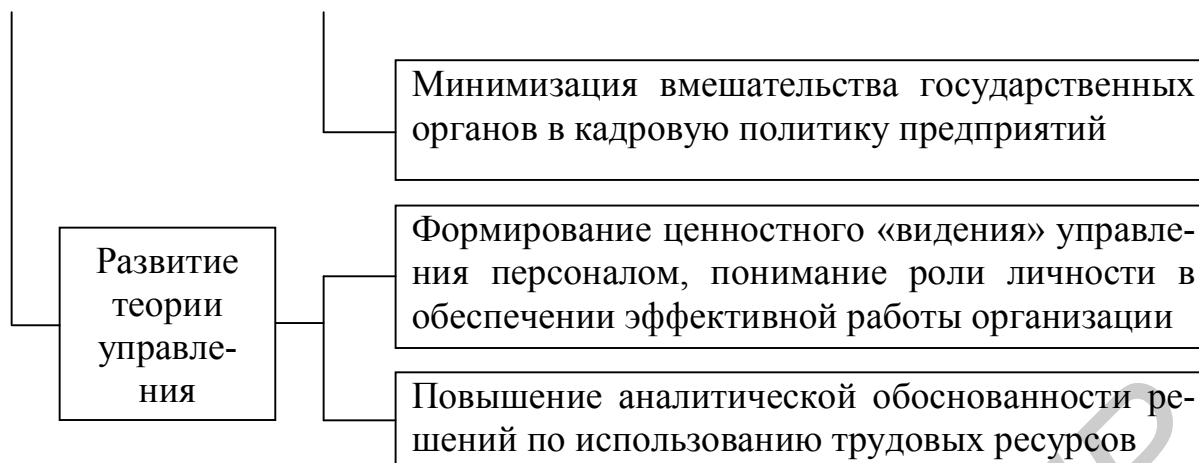


Рис. 10.2. Факторы, определяющие роль кадровых служб в организации (окончание)

При этом кадровые службы выполняют следующие задачи (рис. 10.3).

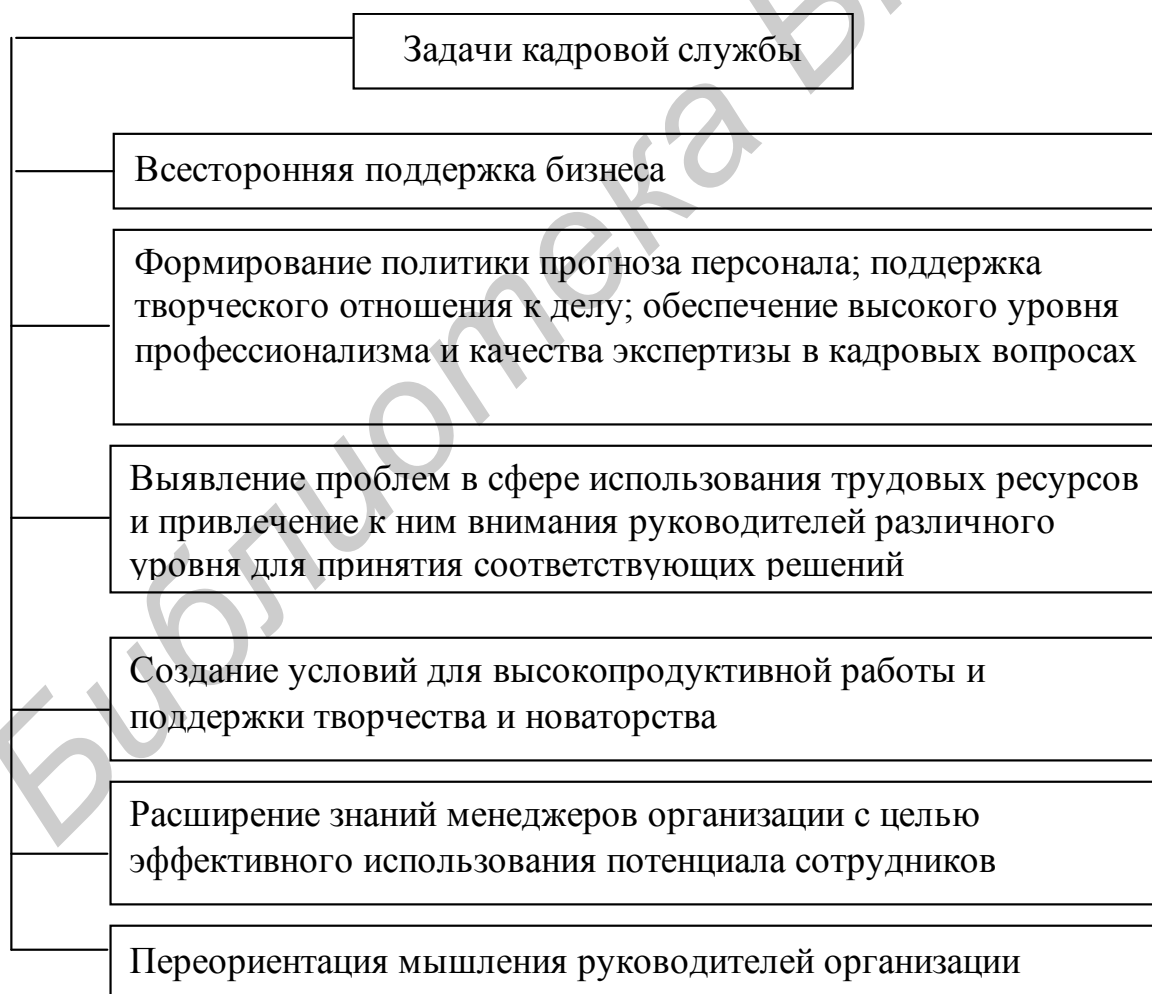


Рис. 10.3. Задачи кадровых служб

Авторитет кадровой службы зависит не только от ее полномочий, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы по степени ее воздействия на кадровые процессы.

В зарубежной практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с чисто консультативными функциями, а затем, по мере развития кадрового потенциала и все более очевидного его влияния на результаты работы, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

В зависимости от степени развития и особенностей организации структурное местоположение кадровой службы может быть различным (рис. 10.4).

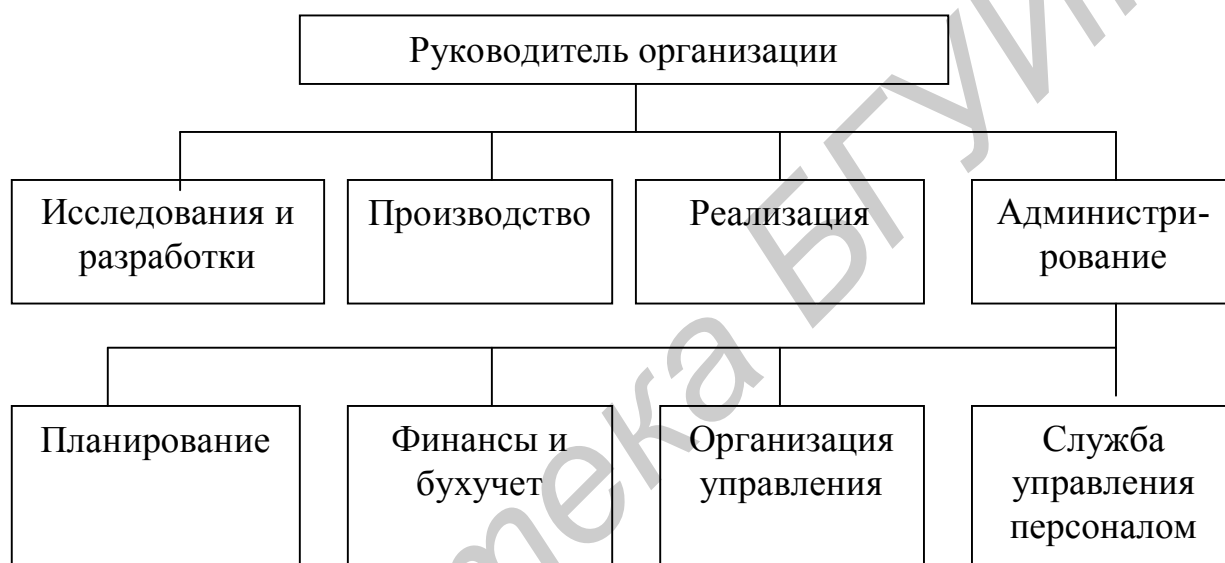


Рис. 10.4. Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию

Основная посылка этого варианта состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штатного подразделения (рис. 10.5).

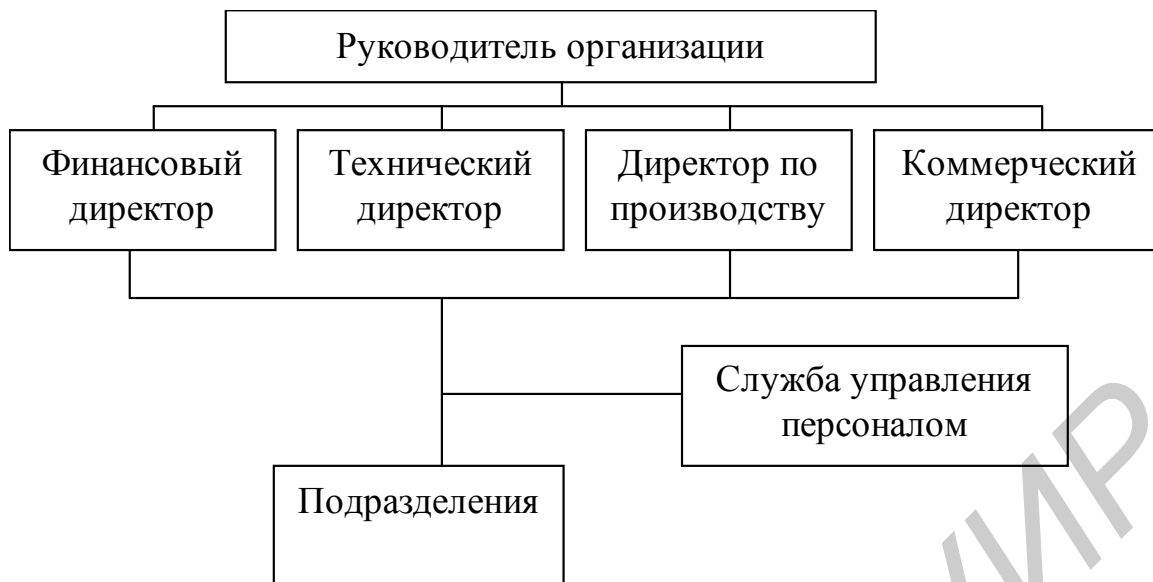


Рис. 10.5. Структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации

Преимуществом этого варианта является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы (рис. 10.6).

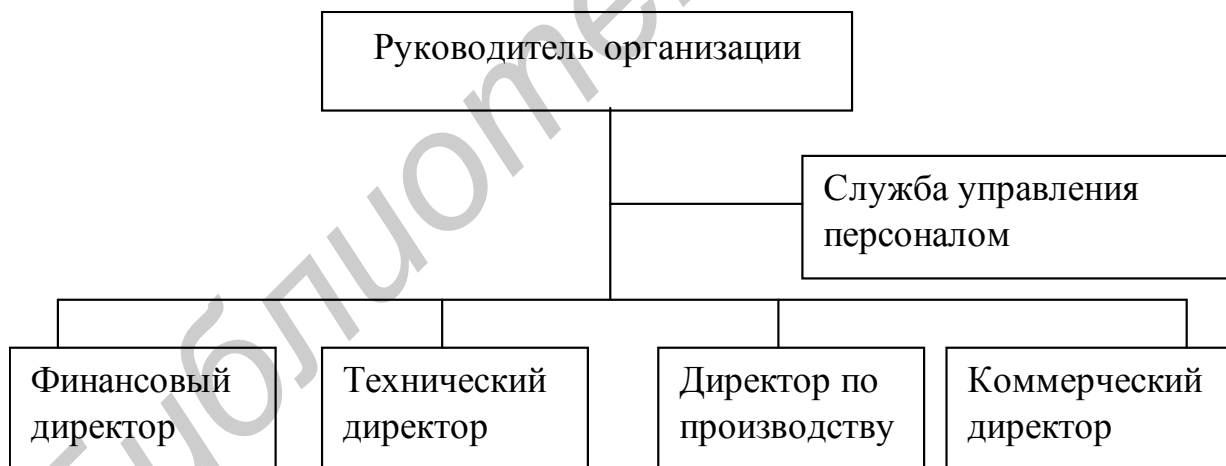


Рис. 10.6. Структурная подчиненность кадровой службы высшему руководству в качестве штабного органа

Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления (рис. 10.7).



Рис. 10.7. Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией

Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления (рис. 10.8).



Рис. 10.8. Типовая структура «Контроллинг» с возможным включением кадровой службы

В последние годы в практике западных фирм выделяется функциональная сфера управления, получившая название «Контроллинг». Данная сфера управления концентрирует в себе органы, выполняющие функцию координации развития организации, а также общие функции управления. На некоторых фирмах кадровая служба попадает в сферу деятельности «Контроллинг».

Сейчас в нашей стране повышение роли кадровых служб продиктовано следующими объективными обстоятельствами:

1. Сегодня существенно изменились условия, в которых кадровая служба развивается. Эти изменения связаны с переходом устойчивого во времени дефицита трудовых ресурсов к их избытку. Главными резервами становятся лучшее использование кадров, оптимальное их распределение по рабочим местам, возрастание нагрузки на каждого члена коллектива. Сокращение численности персонала – важнейший рычаг повышения эффективности производства на первом этапе перехода к рыночной экономике.

2. Уменьшение численности работников должно быть компенсировано большей интенсивностью труда, а значит, и более высокой квалификацией работника. В связи с этим возрастает ответственность кадровых служб в выборе направлений квалификационного роста работников, в повышении эффективности форм обучения и стимулирования их труда.

3. Реализация перестройки кадровой политики влечет за собой расширение функциональных обязанностей работников кадровых служб, повышение их самостоятельности в решении кадровых проблем.

Ныне кадровые службы уже не отвечают новым требованиям кадровой политики. Их деятельность ограничивается в основном решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации. Отсутствует на предприятиях и единая система работы с кадрами, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами. Структура кадровых служб, качественный состав и уровень оплаты труда их работников не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики. В стране практически не ведется подготовка специалистов для работы в кадровых службах.

Перестройка деятельности кадровых служб должна осуществляться в направлении ее демократизации, гласности принимаемых решений не только в системе управления персоналом, но и в управлении организации в целом, с привлечением сотрудников к решению возникающих проблем. Это возможно только при условии развитых социально-экономических отношений в стране (табл. 10.1).

Таблица 10.1

Основные направления перестройки работы
кадровых служб

| № п/п | Направления |
|-------|--|
| 1 | 2 |
| 1 | Обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора: от трудовой подготовки и профориентации молодежи до заботы о ветеранах труда |
| 2 | Широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки нужных для организации работников |
| 3 | Проведение опережающей подготовки рабочих и специалистов для освоения новой техники и технологий, что требует от кадровых служб совершенствования планирования подготовки кадров |
| 4 | Планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом для выдвижения, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах, стажировка на рабочих местах и т.п. |

| 1 | 2 |
|----|--|
| 5 | Активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов |
| 6 | Обеспечение социальных гарантий занятости, что требует от кадровых работников соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций |
| 7 | Соблюдение справедливых отношений при распределении работ и начислении заработной платы и премиальных выплат. Кардинальное совершенствование форм и систем оплаты труда, вплоть до участия сотрудников в распределении прибыли, при максимальной гласности решения этих вопросов |
| 8 | Осуществление перехода от преимущественно административно-командных методов управления кадрами к демократическим формам оценки, подбора и расстановки, широкой гласности в кадровой работе |
| 9 | Укрепление кадровых служб квалифицированными специалистами, повышение их авторитета в связи с тем, что становится актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, их переподготовки и повышения квалификации |
| 10 | Обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также её материально-технической и информационной базы |
| 11 | Разработка законодательной и правовой базы работы кадровых служб в соответствии с тенденциями демократизации трудовых отношений с целью предоставления максимально возможных социальных гарантий работникам |

Таким образом, необходимость подобной перестройки работы кадровых служб связана с тем, что кадровый состав, а также статус и уровень оплаты труда кадровиков и других специалистов, занятых работой с персоналом, не соответствует задачам реализации активной кадровой политики, в то время как возрастание роли кадровых служб и кардинальная перестройка их деятельности вызваны коренными изменениями экономических и социальных условий, в которых действуют предприятия, переходящие к рыночным отношениям.

10.2. Оценка деятельности кадровых служб по управлению персоналом организации

Оценка результативности труда – одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать не-

посредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

Многообразие систем управления персоналом ставит вопрос о том, какая же система является эффективной. В настоящее время в научных концепциях наметились три различных подхода (табл. 10.2).

Таблица 10.2

Три подхода к оценке эффективности работы системы
управления персоналом

| Оценка эффективности системы управления персоналом |
|--|
| <p style="text-align: center;">1-й подход</p> <p>Предполагает оценку всего персонала организации как совокупного общественного работника, эффективность трудовой деятельности которого определяется конечными результатами работы организации в оцениваемом периоде.</p> <p>Показатели: объемы товарной, реализованной и чистой продукции; себестоимость продукции; рентабельность; доход; коэффициенты экономической эффективности; срок окупаемости капитальных вложений; дивиденды на одну акцию и т.д.</p> <p>Преимущества: результативность труда персонала действительно оценивается конечными результатами деятельности организации в целом.</p> <p>Недостатки: данный подход не учитывает того, как, какими способами и средствами достигнуты конечные результаты.</p> |
| <p style="text-align: center;">2-й подход</p> <p>Основан на критериальных показателях результативности и качества живого труда.</p> <p>Показатели: продуктивность труда и динамика ее изменений; удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции; процент выполнения норм выработки; трудоемкость продукции; фондовооруженность труда; потери рабочего времени; качество труда; коэффициенты сложности работ; уровень производственного травматизма и т.д.</p> <p>Преимущества: используется дифференциация живого труда по изделиям и видам работ.</p> <p>Недостатки: не учитываются рыночные компоненты деятельности организации.</p> <p>Поэтому в условиях рынка только трудовых показателей недостаточно.</p> |

| Оценка эффективности системы управления персоналом | |
|--|--|
| 3-й подход | |
| <p>Оценивается эффективность работы системы управления персоналом в зависимости от форм и методов работы с кадрами, т.е. от организации работы с персоналом, его мотивации, социально-психологического климата в коллективе.</p> <p>Показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> структура персонала; уровень квалификации; текучесть кадров; дисциплина; использование рабочего времени; равномерность загрузки персонала; затраты на одного работающего; выполнение плана социального развития и т.д. <p>Данный подход отличается от других еще большей дифференциацией в отношении живого труда, т.е. учетом индивидуальных особенностей исполнителей и их совместимости в группах.</p> | |

В зависимости от целей, которые ставит перед собой руководство организации по оценке эффективности, а также специфики деятельности самой организации применяется тот или иной подход.

Можно выделить следующие наиболее распространенные методы оценки персонала, предложенные А.Я.Кибановым (табл. 10.3).

Таблица 10.3

Методы оценки результативности труда

| Метод | Характеристика |
|-----------------------------------|---|
| 1 | 2 |
| Управление по целям | Основано на оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненным на конкретный период времени. Предусматривает систематическое обсуждение достигнутых и не достигнутых целей. Требуется количественное определение целей и сроков их достижения. Используется для оценки руководителей и специалистов |
| Метод шкалы графического рейтинга | Основан на соответствующей оценке (от 4 до 0) каждой характеристики оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и др. |

| 1 | 2 |
|---|---|
| Вынужденный выбор | Основан на отборе наиболее важных для данного работника характеристиках (описаниях), соответствующих эффективной и неэффективной работе. На основе большой шкалы рассчитывается индекс эффективности |
| Описательный метод | Оценщик описывает преимущества и недостатки поведения работников по критериям: качество работы; количество работы; знание работы, личные качества; инициативность и т.п. – с помощью графической шкалы рейтинга, используя разработанные стандарты результативности труда |
| Метод оценки по решающей ситуации | Основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения работника в отдельных, так называемых «решающих» ситуациях. Здесь оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. Используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными |
| Метод анкет и сравнительных анкет | Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет оценку напротив описания характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае – оставляет пустое место. Сумма оценок дает общий рейтинг оценки данного работника |
| Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок | Основан на использовании решающих ситуаций, из которых выводятся характеристики результативности труда (от 6 до 10). Оценщик прочитывает в анкете рейтинг описания характеристик какого-либо критерия (например инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам |
| Метод шкалы наблюдения за поведением | Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим способом ранее |

Все вышеперечисленные и другие методы оценки персонала можно объединить в три основные группы (табл. 10.4).

Таблица 10.4

Группировка методов оценки персонала

| Прогностический метод | Практический метод | Имитационный метод |
|--|---|--|
| Здесь широко используются анкетные данные: письменные или устные характеристики; мнения или отзывы руководителей и коллег по работе; личные беседы; психологические тесты и т.д. | Пригодность работника к выполнению служебных обязанностей определяется на основе результатов его практической деятельности. Делается это с использованием техники пробных перемещений | Претенденту дается конкретная ситуация, которую он должен решить |

Оценка деятельности кадровых служб опирается на критерии эффективности, выраженные в объективных показателях развития производства (табл. 10.5).

Таблица 10.5

Показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом

| Показатели собственно экономической эффективности | Показатели степени ответственности | Показатели степени удовлетворенности работников | Косвенные показатели эффективности |
|--|--|--|--|
| Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего качества и количества. Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника. Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности организации в целом. Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала | Численности работников и числа рабочих мест. Профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест | Работой в данной организации. Деятельностью подразделений управления персоналом | Текущность кадров. Уровень абсентеизма. Производительность труда. Показатели качества продукции. Количество жалоб работников Уровень производственного травматизма. Уровень профзаболеваний. Другие |

Таким образом, производится как непосредственная оценка работы кадровых служб, так и оценка результативности труда работников организации.

Контрольные вопросы

1. Каковы место и роль кадровой службы в системе управления организацией?
2. Охарактеризуйте факторы, влияющие на роль кадровых служб в организациях.
3. Проведите анализ задач, стоящих перед кадровыми службами в современный период развития экономики.
4. Какие формы включения кадровых служб в систему управления организаций вы знаете?
5. Почему необходима перестройка работы кадровых служб?
6. В чем значение социально-экономических условий для решения задач, стоящих перед кадровыми службами?
7. Проанализируйте и дайте характеристику основным направлениям перестройки в работе кадровых служб.
8. Какие подходы используются при оценке деятельности служб по управлению персоналом и в чем заключается их единство и различие?
9. Какие методы оценки результативности труда вы знаете?
10. Охарактеризуйте основные показатели эффективности работы кадровых служб.
11. В чем заключается практическая реализация целей оценки персонала?

ЛИТЕРАТУРА

1. Аверченко Л.К. и др. Психология управления. – Москва-Новосибирск, 1997.
2. Абрамова Н.Г. Персонал – технология менеджера. – Л., 1991.
3. Белецкий И.П. Кадровый потенциал организаторов производства. – Мн., 1990.
4. Васильев Ю.П. Управление развитием производства. Опыт США. – М.: Экономика, 1989.
5. Вечер Л.С. Поведение руководителя: Практическое пособие. – Мн.: Новое знание, 2000.
6. Визюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка. – М., 1984.
7. Деловая игра «Управление персоналом: Отбор персонала при приеме на работу»: В 3 ч. – Мн.: БГЭУ, 1998.
8. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии. – М., 1992.
9. Иванцевич Дж. М., Лобанев А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993.
10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Мн.: БГЭУ, 1996.
11. Основы управления персоналом/ Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высш. шк., 1996.
12. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для вузов. – М.: Аспект-Пресс, 2000.
13. Седегов Р.С. и др. Управление персоналом. – Мн.: БГЭУ, 1997.
14. Скот Дж. Конфликты: пути их преодоления. – Киев: Внешторгиздат, 1991.
15. Слуцкий Г.В. Управление социальным развитием персонала предприятия. – М.: ГАУ, 1994.
16. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: ГАУ, 1996.
17. Социальные конфликты. – М.: РАИ, 1994.
18. Старостинский О.Е. Как управлять персоналом. – М.: АО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1995.
19. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – М., 1992.
20. Тарасов В.К. Персональная технология: отбор и подготовка менеджеров. – М.: Машиностроение, 1989.
21. Управление персоналом организации: Практикум /Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997.
22. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М., 1997.
23. Шекшня С.В. Планирование персонала и прием на работу. – М., 1997.
24. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995.
25. Практическая психология для менеджеров/ Под ред. М.К.Тутушкина. – М., 1996.
26. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятий. – М.: РАУ, 1993.
27. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. – М.: Прогресс-интор, 1993.
28. Шумахер Г. Издержки на персонал// Кадры, персонал. 1994. №6.
29. Щекин Г. Профессия – менеджер по кадрам// Кадры, персонал. 1993. №3.

Учебное издание

**Гринченко Виктор Григорьевич,
Пуровская Екатерина Эдуардовна**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие
для студентов экономических специальностей

Редактор Т.Н. Крюкова
Корректор Е.Н. Батурчик

Подписано в печать 12.12.2005.
Гарнитура «Таймс».
Уч.-изд. л. 10,0.

Формат 60x84 1/16.
Печать ризографическая.
Тираж 350 экз.

Бумага офсетная.
Усл. печ. л. 9,88.
Заказ 69.

Издатель и полиграфическое исполнение: Учреждение образования
«Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники»
Лицензия на осуществление издательской деятельности №02330/0056964 от 01.04.2004.
Лицензия на осуществление полиграфической деятельности №02330/0131518 от 30.04.2004.
220013, Минск, П. Бровки, 6