

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»

В.П. ГЛУХОВ, М.В. СКИБА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 22.04.02 Металлургия

САМАРА
Издательство Самарского университета
2018

УДК 331.1(075)
ББК 65.240я7
Г554

Рецензенты: канд. экон. наук, доц. Н.В. Красовская;
канд. экон. наук, доц. К.А. Баландин

Глухов, Виктор Павлович
Г554 **Управление персоналом:** учеб. пособие / Глухов В.П., Скиба М.В. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – 80с.

ISBN 978-5-7883-1223-1

Учебное пособие содержит краткий курс лекций по организации и управлению персоналом. Рассмотрены экономические основы трудовых отношений в условиях рынка, компоненты трудового потенциала, принципы и методы управления персоналом.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 22.04.02 Металлургия.

УДК 331.1(075)
ББК 65.240я7

ISBN 978-5-7883-1223-1

© Самарский университет, 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. Персонал предприятия как объект управления	6
1.1. Труд как объект деятельности персонала	6
1.2. Прогнозирование трудовых ресурсов.....	11
1.3. Трудовые отношения работников и работодателей	15
1.4. Компоненты трудового потенциала человека	20
Глава 2. Место и роль персонала в системе управления	24
2.1. Современные требования к персоналу	24
2.2. Состав и структура работников предприятия	27
2.3. Социально-психологическое взаимодействие персонала.....	31
2.4. Роль руководителя в управлении персоналом	36
2.5. Участие работников в управлении организацией.....	43
Глава 3. Принципы и методы управления персоналом.....	49
3.1. Методологические основы управления	49
3.2. Методы и стиль управления персоналом	54
3.3. Современные персонал-технологии управления.....	61
3.4. Социальное партнерство в сфере труда.....	65
3.5. Трудовые договоры и соглашения	72
Список литературы	78

ВВЕДЕНИЕ

Курс «Организация и управление персоналом» занимает важное место в учебных планах подготовки магистров 22.04.02, разработанных на основе стандарта 150400 Metallургия специализация «Обработка металлов давлением».

Магистры всех специальностей в соответствии с новыми образовательными стандартами, учебными планами и программами должны глубоко знать научные основы управления персоналом различных категорий, важнейшие принципы, методы и приемы работы с персоналом на предприятиях разных видов собственности и организационно-правовых форм, в том числе и малых, на которых не существует строгого разделения функций планирования, организации и управления производством. Именно поэтому магистр на всех уровнях управления и, в первую очередь, по работе с персоналом, должен уметь самостоятельно принимать правильные решения, связанные как с текущим, так и стратегическим развитием каждого работника, с полным учетом возникающих производственных задач.

В учебном пособии рассматриваются компоненты трудового потенциала человека, персонал как объект управления, труд и занятость персонала, научные основы организации труда, результаты труда персонала, защита прав работников, мотивация и стимулирование труда, оценка занятости персонала на предприятии и др.

В условиях свободных рыночных отношений развитие отечественной промышленности и повышение эффективности производства предполагают наиболее полное использование имеющихся на действующих предприятиях ограниченных экономических ресурсов, каковыми являются и трудовые ресурсы. Одним из важнейших показателей, регламентирующих не только содержание основной деятельности персонала на предприятии, но и ее эффективность, слу-

жит организация труда, определяющая занятость работников и продуктивность труда.

Исходя из этого в учебном пособии с позиций организационно-экономических требований рассмотрены существующие проблемы оценки эффективного использования рабочей силы и трудового потенциала на промышленных предприятиях.

Глава 1. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Труд как объект деятельности персонала

Трудовая деятельность представляет собой систему взаимодействия персонала в процессе производства и распределения материальных благ. В центре этих взаимоотношений находятся интересы людей, являющихся одновременно производителями и потребителями всех необходимых товаров и услуг. Производители поставляют на рынок столько товаров, сколько потребители в это время хотят и могут приобрести. На рынке достигается равновесие между спросом и предложением на различные товары и требуемые услуги. Он служит основным механизмом регулирования процессов труда и производства.

Основу производства материальных благ составляет трудовая деятельность людей. В любой экономической системе труд является главным источником материальных благ. Всякий труд имеет своей целью произвести определенный полезный продукт и считается одним из организующих факторов производства. По определению А. Маршалла, труд представляет собой всякое умственное или физическое усилие человека, предпринимаемое с целью достичь какого-либо результата.

В экономическом значении процесс труда – это целесообразная деятельность человека, направленная на преобразование природных ресурсов в готовую продукцию или услуги для удовлетворения потребностей людей. Процесс труда характеризуется целой системой социально-экономических, психофизиологических, организационно-управленческих и других факторов.

Процесс труда с экономических позиций можно представить как способ взаимодействия рабочей силы с предметами труда и средства-

ми производства, обеспечивающий использование имеющихся трудовых и материальных ресурсов в процессе производства продукции, выполнения работ или услуг. С экономической точки зрения большое научное значение имеет выявление механизма влияния каждого из названных трех факторов – работников, материалов и оборудования – на образование как личного, так и общественного дохода.

С физиологической стороны любой труд представляет собой процесс потребления рабочей силы, жизненной энергии человека для преобразования предметов труда с помощью средств производства в требуемые материальные ценности. Труд должен быть эффективным с точки зрения его затрат и результатов.

С организационной стороны процесс труда требует соединения и координации всех производственных факторов, установления оптимальных пропорций между основными ресурсами и объединения их в единую систему, именуемую организацией труда и производства. Рациональная организация труда обеспечивает наилучшие результаты при оптимальном использовании ограниченных производственных ресурсов.

С управленческих позиций процесс труда должен обеспечивать получение запланированных целей в условиях нормального функционирования основных структурных элементов трудовой системы. Управление трудом и персоналом – взаимосвязанные между собой задачи, осуществление которых возможно за счет единой управленческой цели на основе использования потенциала всех участников трудовой и производственной деятельности предприятия. Управление процессами труда и производства должно быть ориентировано на рациональное использование имеющихся ограниченных экономических ресурсов и удовлетворение материальных потребностей людей. При этом ограниченность производственных ресурсов, как подтверждает опыт рыночной экономики, не позволяет всем людям достигнуть полного удовлетворения своих потребностей. Во всех экономических системах общепризнанным является положение, что совокупность всех материальных потребностей человека заметно превышает производственные возможности существующих экономических ресурсов. Отсюда

можно сделать вывод о том, что достигнуть абсолютного материального изобилия невозможно.

Таким образом, становится очевидным вывод о том, что в трудовых отношениях наиболее сложной является проблема рационального использования производственных ресурсов, в первую очередь людских. Решение этой проблемы предполагает наличие обоснованного механизма управления всеми производственными ресурсами, в том числе и механизма управления персоналом различных категорий в процессе производства материальных благ на основе экономного расходования имеющихся ресурсов.

В экономических отношениях все ресурсы подразделяются на две большие категории – материальные и людские.

Труд или трудовые ресурсы характеризуют совокупность умственных и физических способностей человека, необходимых для производства материальных благ. В общем виде любой труд или способность к труду можно охарактеризовать количеством трудоспособных работников, уровнем их профессиональной подготовки и квалификации, трудовой отдачей персонала и многими другими экономическими показателями. В конкретных условиях производства всякий процесс труда может быть определен величиной затрат и результатов, трудоемкостью продукции, интенсивностью труда, его продуктивностью, занятостью персонала, заработной платой работников.

К особым видам ресурсов, способствующим объединению в единую систему разрозненных производственных факторов и повышающим эффективность их применения, многие экономисты относят такую экономическую категорию, как организация производства.

В экономической теории особое положение в организации управления производством занимает проблема платы за используемые ресурсы и распределения получаемых доходов. Доход, полученный от предоставления материальных ресурсов, – сырья и оборудования, – называется рентой процентом на капитал. Доход работников за предоставление своей рабочей силы образует заработную плату. Доход, получаемый предпринимателем, представляет собой прибыль

или убыток. Доходы предпринимателя и наемных работников не всегда можно классифицировать как заработную плату или прибыль: например, если владелец малого предприятия одновременно выполняет функции наемного работника. Однако во всех случаях механизм рыночных трудовых отношений должен основываться на справедливом распределении совокупного дохода и стимулировании как работодателей, так и работников в получении высоких результатов труда и производства.

Экономический анализ свидетельствует, что в основе современного механизма рыночных трудовых отношений может быть использована комплексная система управления персоналом предприятия, обеспечивающая наиболее рациональное производственное поведение каждого работника. При всем разнообразии выполняемых работниками на производстве управленческих целей, технических проектов, организационных задач и экономических требований комплексный механизм управления персоналом должен содержать целый набор как общих или типовых положений, так и специфических или конкретных трудовых требований. Широко используемая в современном менеджменте классификация общих или типовых управленческих функций, которая впервые была сформулирована А. Файолем, содержит следующую взаимосвязанную систему последовательных действий руководящего персонала: выбор и обоснование цели, формирование стратегии, планирование работы, проектирование операций, организация процессов, координация работ, мотивирование деятельности, контроль хода работ, оценка результатов и корректировка цели.

Общая модель управления персоналом в современной организации включает такие стадии работы, как подбор и расстановка персонала, развитие и подготовка работников, анализ и оценка результатов работы, мотивация и вознаграждение персонала. Направления и функции конкретной деятельности менеджеров различных категорий обоснованы Б.М. Генкиным.

1. Производительность и эффективность труда, занимающие центральное место в сфере производственного менеджмента, управ-

ления трудом и персоналом. В основе всякого процесса управления лежат сопоставление затрат и результатов труда, оценка вклада различных категорий персонала и отдельных коллективов в общие итоги деятельности предприятия, определение факторов увеличения выпуска и продаж на рынке продукции, снижение затрат и повышение результатов труда.

2. Человеческий капитал, определяющий уровень развития трудового потенциала и оказывающий непосредственное влияние на результативность деятельности человека и эффективность производства.

3. Условия труда, характеризующие основные параметры внутренней и внешней среды, безопасность деятельности человека, режим труда и отдыха, уровень интенсивности труда и т.п.

4. Организация и нормирование труда, обосновывающие рациональные формы разделения и кооперации труда, проектирование и обслуживание рабочих мест.

5. Планирование численности персонала, обеспечивающее определение обоснованной потребности в различных категориях работников и их рациональное использование.

6. Мотивация персонала, побуждающая человека к наиболее плодотворной деятельности на основе всестороннего учета его личных потребностей и основных целей предприятия.

7. Оплата и стимулирование труда, способствующие увеличению результатов работы и доходов персонала, обоснование цены рабочей силы, дифференциации общих доходов и компенсационных доплат и т.д.

8. Социально-трудовые отношения, строящиеся на взаимодействии личных, корпоративных и общественных интересов персонала, развитии партнерских отношений между работодателями и всеми категориями персонала предприятия.

9. Управление полной и эффективной занятостью, предполагающее обеспечение сбалансированности трудовых ресурсов и рабочих мест и эффективное использование рабочей силы в действующем производстве.

10. Совершенствование организации управления персоналом, предусматривающее приведение в полное соответствие с требованиями рынка существующих на предприятиях форм, методов и процедур работы с кадрами, изменение функций и структуры служб управления персоналом.

Таковы основные проблемы дальнейшего развития механизма управления персоналом. Представленные направления могут быть в полной мере использованы для совершенствования трудовой деятельности персонала.

1.2. Прогнозирование трудовых ресурсов

В осуществлении важнейших экономических целей главную роль на предприятии призваны играть трудовые ресурсы. Экономический потенциал каждой страны, национальное богатство и качество жизни людей определяются главным образом состоянием трудовых ресурсов, уровнем развития трудового потенциала.

Трудовые ресурсы как экономическая категория представляют собой совокупность трудоспособного населения, потенциально готового участвовать в производстве материальных ценностей и оказании услуг на рынке труда, и включают в себя все работоспособное или экономически активное население соответствующего территориального или отраслевого уровня, например всей страны, отдельного региона или определенного промышленного комплекса. Иначе говоря, трудовые ресурсы – это часть населения соответствующего рабочего возраста, обладающего физической и интеллектуальной способностью к труду. В Российской Федерации в соответствии с действующим законодательством трудоспособный возраст без ограничения пола начинается с 16 лет и завершается в 55 лет для женщин и 60 лет для мужчин. Для отдельных категорий работников законодательством также предусмотрено уменьшение границы пенсионного возраста (например работах с вредными условиями труда и др. – на 5- 10 лет).

Состав трудовых ресурсов страны или региона характеризуется многими количественными и качественными показателями. Первые отражают численность трудоспособного населения по полу, возрасту или регионам, вторые – по уровню профессионального образования, квалифицированному составу, производственному опыту и т.д. Соотношение трудовых ресурсов по отдельным категориям определяет их соответствующие характеристики или показатели по составу и структуре. В отечественной практике принято выделять четыре возрастные группы трудовых ресурсов: молодежь от 16 до 29 лет, среднего возраста в пределах 30–49 лет, предпенсионного возраста 50–55 лет для женщин и 50–60 лет для мужчин и пенсионного возраста соответственно свыше 55 и 60 лет.

Основой для определения количественных характеристик трудовых ресурсов служат такие исходные данные, как общая численность населения, средняя продолжительность жизни человека, установленный период рабочего возраста, доля трудоспособного населения, среднее количество отработанных часов, основные показатели трудовых затрат и уровня квалификации рабочей силы и т.д. Численность населения относится к наиболее общим показателям людских ресурсов и служит базой для расчета количества трудоспособных лиц. Из общей численности людей рабочего возраста вычитается количество обучающихся и нетрудоспособных лиц. Численность трудоспособного населения обычно устанавливается по данным периодически проводимой переписи с последующей корректировкой полученных результатов

Абсолютный прирост трудовых ресурсов в стране, регионе или отрасли определяется их разностью на начало и конец планируемого периода. Темп прироста трудовых ресурсов за отчетный или планируемый период характеризуется отношением абсолютной величины их прироста к общей численности на начало или конец соответствующего периода. Важной количественной характеристикой состояния трудовых ресурсов и их динамики за тот или иной конкретный период служат показатели рождаемости, смертности и естественного прироста населения, исчисляемые в виде соотношения их соответствующих

фактических значений к среднегодовому количеству трудоспособных людей. Данные показатели обычно устанавливают среднее количество рождений или смертей, а также разность между ними в расчете на 1000 человек.

Прогнозирование численности трудовых ресурсов имеет важное социально-экономическое значение. Прогнозные расчеты позволяют выявить ожидаемые изменения численности населения, оценить демографическую ситуацию, определить количество трудовых ресурсов, выявить уровень их профессионального образования. В прогнозировании численности ресурсов находят широкое распространение два основных метода: экстраполяции и передвижки возрастов.

Метод экстраполяции используется для составления краткосрочных прогнозов развития трудовых ресурсов на основе сопоставления показателей численности населения и темпов его роста за предшествующий период. Количество трудовых ресурсов на прогнозируемый период определяется произведением их численности за предыдущий период на среднегодовой коэффициент прироста населения. При сохранении сложившихся тенденций прироста населения данный метод обеспечивает необходимую точность прогнозирования численности трудовых ресурсов.

Метод передвижки возрастов применяется для планирования перспективной численности трудовых ресурсов, прогнозируемое количество которых находится умножением их численности по переписи на соответствующий возрастной коэффициент, устанавливаемый, как правило, через годичный или пятилетний интервал. При использовании данного метода вначале определяется численность трудовых ресурсов на конец планового года, а затем корректируется на прогнозируемый период на основе статистических данных о движении населения.

Для более точного прогнозирования численности трудовых ресурсов может быть применена известная система балансовых расчетов и стратегического планирования, включающая сводные (отчетные и плановые) балансы рабочих и трудовых ресурсов, межотраслевые или региональные балансы затрат труда и времени

работы, расчетные балансы дополнительной потребности рабочих и специалистов и т.п. При использовании уточненных методов прогнозирования необходимо учитывать динамику спроса и предложения на выпускаемую продукцию, изменение структуры рабочих мест и трудовых ресурсов, демографическое состояние и масштабы миграции населения, показатели занятости работников и производительности труда и многие другие характеристики профессионально-квалификационного состояния прогнозируемых трудовых ресурсов на соответствующем территориальном уровне.

Прогнозирование, планирование и учет изменения численности трудовых ресурсов предназначены для совершенствования системы управления персоналом, улучшения использования рабочей силы, достижения полной занятости. Известно, что трудовая активность работников во многом определяется уровнем профессионального образования и производственного опыта. Наиболее высокая трудовая отдача, предпринимательский подход и творческие способности работников проявляются в возрасте 25–50 лет. Однако при умело организованном менеджменте и соответствующей мотивации трудовой деятельности можно обеспечить полную и эффективную занятость работников всех возрастных групп и категорий.

Рациональное использование трудовых ресурсов предполагает не только потребление, но и воспроизводство рабочей силы. Под рабочей силой или способностью к труду принято понимать совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает человек и использует их в процессе создания материальных ценностей. Рабочая сила существует как способность живого индивида к труду и потребляется как приложение усилий в процессе его трудовой деятельности. Потребление и формирование рабочей силы связано с процессами производства и воспроизводства трудовых ресурсов. Механизм управления трудовыми ресурсами или рабочей силой включает их непрерывное движение по трем фазам: формирование, распределение и использование. Содержание основных фаз функционирования рабочей силы в действующих экономических системах было раскрыто Н.А. Гореловым.

Формирование рабочей силы или трудовых ресурсов включает естественное воспроизводство населения, приобретение самой способности к труду, профессиональное обучение и повышение квалификации работников, развитие способностей к труду.

Распределение трудовых ресурсов предусматривает свободный выбор вида и места трудовой деятельности работников, их перемещение по рабочим местам, предприятиям и территориям на основе рыночных законов спроса и предложения.

Использование трудовых ресурсов предполагает обеспечение всех трудоспособных работников соответствующей работой и их эффективную занятость на рабочих местах.

1.3. Трудовые отношения работников и работодателей

В процессе производственной деятельности персонала на предприятии возникают самые разнообразные трудовые отношения между различными категориями работников. Одним из основных видов трудовых отношений на производстве являются отношения между работником и работодателем. Под трудовыми понимаются отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении за плату определенной трудовой функции или работы по выбранной специальности, квалификации или должности и подчинении работника правилам внутреннего распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством. Трудовые отношения между работником и работодателем возникают на основании трудового договора, заключаемого между ними в соответствии с действующим Трудовым кодексом Российской Федерации. В отдельных случаях основанием для установления трудовых отношений могут служить:

- избрание (выборы) на должность;
- избрание по конкурсу на замещаемую должность;
- назначение или утверждение в должности;
- направление на работу уполномоченными органами;

- судебное решение о заключении трудового договора;
- фактическое допущение к работе с ведома или по поручению работодателя независимо от условий оформления договора.

Сторонами основных трудовых отношений выступают наемный работник и работодатель. Работник представляет собой физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем. В качестве работодателя признается физическое или юридическое лицо (организация), вступившее в трудовые отношения с работником.

Основные права и обязанности работника регулируются ТК РФ.

Работник имеет следующие права:

- заключать, изменять и расторгать трудовой договор в порядке и на условиях, установленных федеральными законами;
- получать работу, обусловленную трудовым договором;
- иметь рабочее место, соответствующее нормальным условиям, стандартам и требованиям организации, и безопасности;
- получать своевременно и в полном объеме заработную плату в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
- проходить профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации;
- участвовать в управлении предприятием в предусмотренных федеральными законами и коллективным договором формах;
- вести коллективные переговоры и заключать трудовой договор и соглашения;
- защищать свои трудовые права, свободы и интересы всеми не запрещенными законом способами;
- разрешать индивидуальные и коллективные споры, включая право на забастовку, в установленном законом порядке;

- получать необходимое возмещение материального ущерба и компенсацию морального вреда в соответствии с федеральными законами.

Работник должен выполнять следующие обязанности:

- добросовестно исполнять свои трудовые функции, возложенные на него трудовым договором;
- исполнять правила внутреннего трудового распорядка;
- соблюдать трудовую дисциплину;
- выполнять установленные нормы труда;
- соблюдать требования по охране труда и безопасности работы;
- беречь имущество работодателя и других работников.

Основные права и обязанности работодателя регламентируются ТК РФ.

Работодатель имеет следующие права:

- заключать и расторгать трудовой договор со своими работниками;
- вести коллективные переговоры и заключать договоры;
- поощрять работников за добросовестный эффективный труд;
- требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей;
- привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности;
- применять локальные нормативные акты;
- создавать объединения работодателей и вступать в них в целях защиты своих интересов.

Работодатель должен выполнять следующие обязанности:

- соблюдать законы и другие нормативные правовые акты, условия коллективного договора и трудовые соглашения;
- предоставлять своему персоналу работу, обусловленную трудовым договором;

- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- предоставлять работникам оборудование, инструменты, техническую документацию и другие средства, необходимые им для исполнения трудовых обязанностей;
- обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;
- выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в установленные сроки;
- вести коллективные переговоры и заключать коллективный договор с работниками предприятия;
- предоставлять работникам полную и достоверную информацию, необходимую для заключения коллективного договора и контроля за его выполнением;
- своевременно выполнять предписания государственных надзорных и контрольных органов, уплачивать наложенные за нарушение законов штрафы;
- рассматривать представления профсоюзных органов о выявленных нарушениях законов и других правовых актов, применять меры по их устранению;
- создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении предприятием;
- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;
- осуществлять обязательное социальное страхование работников в порядке, установленном федеральными законами;
- возмещать причиненный работниками в связи с выполнением ими трудовых обязанностей материальный и моральный вред;
- исполнять иные обязанности, предусмотренные действующими федеральными законами и другими нормативными актами, содержащими нормы трудового права, а также коллективным договором и трудовыми соглашениями.

Кроме рассмотренных общих прав и обязанностей, определяемых действующими трудовыми отношениями между наемными работниками и работодателем, каждый работник также участвует в системе сложных взаимоотношений с другим персоналом, связанных с выполнением своих основных функций по занимаемой на предприятии должности. Регулирование трудовых отношений всех специалистов на производстве, обеспечение эффективной системы управления персоналом на предприятиях различных форм собственности осуществляется с помощью квалификационных характеристик и справочников должностей служащих, которые служат в качестве нормативных документов, предназначенных для рационального разделения и организации труда, правильного подбора, расстановки и использования кадров, обеспечения единства при определении должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований .

Квалификационная характеристика каждой должности имеет три раздела.

В разделе «Должностные обязанности» установлены основные трудовые функции, которые могут быть поручены полностью или частично работнику, занимающему данную должность, с учетом технологической однородности и взаимосвязанности работ, позволяющих обеспечить оптимальную специализацию служащих.

В разделе «Должен знать» содержатся основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, а также знаний законодательных и нормативных правовых актов, положений, инструкций и других руководящих материалов, методов и средств, которые работник должен применять при выполнении должностных обязанностей.

В разделе «Требования к квалификации» определены уровень профессиональной подготовки работника, необходимый для выполнения предусмотренных должностных обязанностей, и требования к стажу работы. Уровни требуемой профессиональной подготовки установлены в соответствии с Законом РФ «Об образовании».

Квалификационные характеристики на предприятиях, в учреждениях и организациях могут применяться в качестве нормативных

документов прямого действия или служить основой для разработки внутренних организационно-распорядительных документов, должностных инструкций, содержащих конкретный перечень должностных обязанностей работников с учетом особенностей организации производства, труда и управления, а также их прав и ответственности. При необходимости обязанности, включенные в характеристику определенной должности, могут быть распределены между несколькими исполнителями.

Квалификационные характеристики распространяются на работников предприятий, учреждений и организаций независимо от их отраслевой принадлежности и ведомственной подчиненности: в них представлены наиболее характерные для каждой должности требования. Поэтому при разработке должностных инструкций допускается уточнение перечня работ, которые свойственны соответствующей должности в конкретных организационно-технических условиях, и устанавливаются требования к необходимой специальной подготовке работников.

В процессе организационно-технического и экономического развития, освоения современных управленческих технологий, внедрения новейших технических средств, проведения мер по совершенствованию организации и повышению эффективности труда круг обязанностей работников может быть расширен по сравнению с установленными соответствующей характеристикой.

1.4. Компоненты трудового потенциала человека

Трудовой потенциал человека характеризуется совокупностью его способностей к экономической деятельности. Между трудовым потенциалом, результатами труда и уровнем жизни человека существует прямая зависимость: рост одних факторов вызывает соответствующие изменения всех остальных. Однако трудовой потенциал человека имеет свои границы, определяемые его умственными и

физическими способностями, нравственными и интеллектуальными качествами и другими личными характеристиками.

Еще Ф.У. Тейлор обратил внимание на тот факт, что «трудность нахождения человека, который соединял бы в себе разнообразные познания и различные умственные и душевные качества, необходимые для выполнения всех обязанностей, возлагаемых на этих людей (руководителей), явствуется из списка основных качеств, требующихся от идеального человека». Среди основных качеств идеального человека, составляющих трудовой потенциал, основатель научного менеджмента назвал такие как: ум, образование, специальные познания, физическая ловкость или сила, такт, энергия, решительность, честность, рассудительность, здравый смысл, здоровье. По его мнению, люди, обладающие тремя из перечисленных качеств, могут быть во всякое время наняты в состав рабочих. Соединив вместе четыре из этих способностей, можно получить лучше оплачиваемого работника. Человека, объединившего в себе пять качеств, очень трудно найти, а людей с шестью, семью и восемью видами способностей почти совсем невозможно найти. На наш взгляд, из этого следует, во-первых, необходимость бережного использования редких человеческих способностей, во-вторых, возможность развития трудового потенциала как работника, так и всего персонала фирмы.

Современный подход к развитию трудового потенциала человека наиболее основательно и полно раскрыт Б.М. Генкиным. К основным компонентам трудового потенциала им отнесены здоровье, образование, нравственность, творчество, профессионализм.

Здоровье характеризуется рядом параметров, требующих в общем случае специального медицинского и социально-экономического анализа. По определению Всемирной организации здравоохранения, здоровье – это состояние полного физического и социального благополучия. Благополучие – это состояние, характеризующееся некоторой психической гармонией между способностями, потребностями и ожиданиями человека, и теми требованиями, и возможностями, которые предъявляет и предоставляет окружающая среда.

Образование представляет собой важнейший фактор роста эффективности производства и национального богатства.

Нравственность служит одним из показателей новых трудовых отношений в рыночной экономике. В Российской Федерации значительно увеличилось количество так называемых экономических преступлений, в частности заказных убийств крупных предпринимателей и руководителей банковских структур, что является показателем падения нравственности.

Творчество работников служит наиболее влиятельным фактором экономического развития страны. Несмотря на имеющиеся трудности многие предприниматели, научные работники, рационализаторы и изобретатели вносят заметный вклад в достижение высокой прибыли и повышение эффективности производства.

Профессионализм персонала относится к важнейшим показателям рабочей силы. Однако в Российской Федерации рост квалификации идет явно замедленными темпами.

Основой развития трудового потенциала работников является совершенствование заложенных природой человеческих способностей. В процессе трудовой деятельности человеческий потенциал непрерывно развивается. На многих предприятиях действуют системы повышения профессиональной квалификации персонала, расходуются значительные финансовые средства на поддержание здоровья, создание безопасных условий работы, развитие творческих способностей и т.п.

Развитие и реализация потенциала человека в большой степени зависят от сложившихся экономических отношений и существующей государственной политики в стране, а также национального богатства и многих других факторов. Для стран с высоким уровнем благосостояния характерна политика, направленная на повышение качества человеческих ресурсов. Методы осуществления такой политики, хотя и имеют национальные особенности, в целом носят общие функции: отбор и поощрение талантливых людей, улучшение образования, дифференциация оплаты труда в зависимости от его результатов.

В менеджменте все руководители должны обладать следующими слагаемыми трудового потенциала человека:

- способностью управлять собой;
- разумными личными ценностями;
- четкими личными целями;
- необходимостью постоянного личного роста;
- навыками решать предстоящие проблемы;
- изобретательностью и способностью к инновациям;
- высокой способностью влиять на окружающих;
- знанием современных управленческих подходов;
- склонностью руководить персоналом;
- умением обучать и развивать своих подчиненных;
- способностью создавать и развивать рабочие группы.

Все рассмотренные слагаемые являются основными компонентами трудового потенциала человека, которые создают надежную основу для самооценки каждым работником своих управленческих возможностей по отношению к существующим на предприятиях требованиям к персоналу. При отсутствии у менеджеров каких-либо из этих трудовых навыков и профессиональных способностей у них возникают определенные ограничения в обеспечении творческой деятельности в своем подразделении. Развитие профессиональных способностей будет служить росту результативности труда всех работников – как руководителей, так и исполнителей – и повышению качества и уровня жизни.

Глава 2. МЕСТО И РОЛЬ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Современные требования к персоналу

Главными источниками качества жизни человека являются труд и капитал. Человек, соединяя в процессе производства труд и капитал, создает материальные ценности, развивает свои профессиональные способности и трудовой потенциал. На любом предприятии персонал является главной производительной силой. Персонал одновременно служит важнейшим экономическим ресурсом и основным фактором производства. Организация и производство существуют до тех пор, пока там работают люди, пока их работа и услуги пользуются на рынке спросом. Работники предприятия, тесно взаимодействующие между собой в процессе трудовой деятельности, не только создают новый продукт, выполняют работы и оказывают услуги, но и формируют экономические отношения – как внешние между производством и потребителями, так и внутренние между сотрудниками, направленные на созидательную предпринимательскую и организационную работу фирмы.

В рыночной экономике эффективность функционирования любого предприятия или фирмы определяется, главным образом, созданной системой управления персоналом, эффективность которой, в свою очередь, зависит от вклада всех работников в достижение единой организационной цели. Сказанное означает, что действующая на предприятии система управления персоналом должна охватывать все процессы производства, труд работников всех категорий и профессиональных групп, она должна быть нацелена на достижение как тактических, так и стратегических целей организации, решение как текущих, так и перспективных производственно-экономических задач.

Если на предприятии недостаточно результативно работает система продаж, не обеспечивается оплата товаров и услуг, то это означает, что в службах маркетинга, производства и планирования неэффективно управляют персоналом, сотрудники названных структурных подразделений, видимо, недостаточно профессионально подготовлены, мало мотивированы на достижение конечной цели. Вероятно, в реальных условиях на конечную цель оказывают влияние и другие службы предприятия и может оказаться, что конструкторский отдел создал неконкурентоспособную продукцию, основное производство изготовило некачественную продукцию, а отдел сертификации выпустил эту продукцию на рынок. Однако в любом случае основной причиной всех недоработок, а равно как и всех достижений, служит работа персонала: в одном случае – не соответствующая основным целям производства, в другом – результативная.

Согласно современной теории менеджмента, управление персоналом в любой организации является настолько эффективным, насколько ее сотрудники умело и полно используют свой трудовой потенциал, все свои умственные, физические и предпринимательские способности в осуществлении главных экономических и организационных целей, стоящих перед предприятиями. Менеджеры по управлению персоналом должны быть наделены такими же должностными функциями и иметь такой же уровень профессиональной подготовки и производственного опыта, как и руководители различных производственных структур.

Всякий менеджер, прежде всего – это руководитель. Иначе говоря, менеджеры – это люди, которые обеспечивают выполнение работы за счет других людей.

Главная задача менеджера – организовать работу своих сотрудников, обеспечивать руководство не только работой, но и поведением сотрудников. Именно поэтому о работе руководителя можно судить не только по тому, что они сами делают, сколько по тому, как они побуждают к работе других исполнителей.

Менеджер в любой организации выполняет несколько важных функций управления. Во-первых, выступает в качестве организатора,

формирующего трудовые отношения сотрудников как внутри своей фирмы, так и за ее пределами. Во-вторых, разрабатывает основные цели и задачи стратегического и тактического развития организации и обеспечивает их практическое осуществление. В-третьих, принимает решения по таким видам работы фирмы, как распределение ресурсов, управление персоналом.

Менеджеры по управлению персоналом относятся к функциональным или вспомогательным подразделениям предприятия; они не принимают непосредственного участия в его основной производственной деятельности. Решения в сфере управления персоналом обычно принимают руководители линейных подразделений. Сотрудники службы по управлению персоналом, как правило, выступают в качестве экспертных советников линейных руководителей при решении вопросов о приеме на новую должность, увольнении с работы, направлении на обучение, повышении заработной платы и т.п.

Среди множества личных и профессиональных качеств, которыми должны обладать сотрудники службы по управлению персоналом, можно выделить следующие четыре.

1. Знание сферы производства. Сотрудники службы по управлению персоналом должны иметь четкое представление о видах выпускаемой продукции и выполняемых услугах, технологии и организации их производства, составе и структуре рабочей силы, экономике и финансах предприятия, стратегии и тактике развития фирмы, управлении трудом, производством и персоналом, методах экономической оценки затрат и результатов, организации заработной платы.

2. Профессиональные знания в управлении персоналом. Сотрудники службы по управлению персоналом должны иметь глубокие теоретические знания и практические умения по таким проблемам, как потребности и потенциал человека, эффективность труда и уровень жизни людей, организация и нормирование труда, мотивация и стимулирование персонала, планирование карьеры, оценка работников, психология и физиология труда.

3. Лидерство и управление переменами. Сотрудники службы по управлению персоналом должны уметь определять основные направ-

ления развития организации, выработать методы реализации целей, совершенствовать работу по управлению персоналом, выбирать оптимальные решения в сфере управления человеческим фактором.

4. Способность к обучению и развитию. В современном производстве происходит непрерывное совершенствование техники и технологии, форм и методов управления. Способность к непрерывному обновлению своих профессиональных знаний и развитию творческих способностей является важнейшим требованием к специалистам – менеджерам по управлению человеческими ресурсами. Только те категории персонала могут умело управлять другими людьми в процессе их трудовой деятельности, которые сами хорошо владеют наукой и искусством управления организацией.

Проведенный анализ основных требований к персоналу является основой для разработки квалификационной характеристики и должностной инструкции, которые представляют собой перечень основных функций и обязанностей, профессиональных знаний и умений, а также примерный состав выполняемых работ.

2.2. Состав и структура работников предприятия

Персонал предприятия представляет собой совокупность работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, которая направлена на получение прибыли и удовлетворение своих материальных потребностей. Величина спроса на те или иные виды продукции и услуги служит основой планирования необходимой для их производства рабочей силы, работников соответствующих категорий.

На предприятиях всех работников принято подразделять на две большие группы: промышленно-производственный и непромышленный персонал. В состав промышленно-производственного персонала входят рабочие, инженерно-технические работники и служащие, а также ученики. Кроме того, работников указанной категории предусмотрено подразделять на административно-управленческий и произ-

водственный персонал. К непромышленному персоналу принято относить работников, занятых в транспортном хозяйстве, жилищно-коммунальном обслуживании, сфере социального обеспечения и других непроизводственных подразделениях.

Существующая классификация работников предприятия на такие категории как административно-управленческий и производственный персонал, а также на инженерно-технических работников и служащих не имеет четких профессиональных и должностных признаков, в результате чего одни и те же профессии или должности работников могут быть отнесены как к производственной, так и управленческой сфере деятельности. Именно поэтому все большее распространение получает практика в зависимости от выполняемых функций подразделять персонал предприятия на три основные категории: руководители, специалисты и исполнители.

Руководители (менеджеры) распоряжаются ресурсами предприятия, принимают решения об их использовании, разрабатывают стратегию и тактику развития предприятия, обеспечивают осуществление стратегических планов, текущих задач и основной цели производства. В зависимости от уровня управления все руководители могут быть отнесены к высшему, среднему и низовому звену организации.

К руководителям высшего звена в большинстве случаев относятся председатель совета директоров, президент или вице-президент фирмы, члены совета директоров и другие категории менеджеров, определяющие общую политику и стратегию развития организации.

В категорию управляющих среднего звена включаются директора заводов и фирм, их заместители и другие руководители производственных подразделений и функциональных служб предприятия.

К низовому звену управления относятся руководители цехов, производственных участков, начальники отделов, секторов и служб в функциональных органах управления предприятия.

Руководители всех звеньев управления осуществляют в пределах своих полномочий подбор и расстановку персонала, координацию

деятельности отдельных работников или подразделений, контроль и регулирование хода производства.

Категория специалистов объединяет в своем составе работников научных, проектных, технологических, экономических и других служб предприятия, осуществляющих разработку и освоение новых видов продукции, совершенствование форм и методов организации производства, создание технических и экономических нормативов, выполнение проектных расчетов, сбор и передачу информации и т. п.

Специалисты не принимают самостоятельных решений, но обеспечивают менеджеров различных звеньев управления необходимыми для принятия их решений материалами, расчетами, рекомендациями и другой производственной информацией, без которой невозможно компетентное руководство сложным современным производством. Характеристика состава специалистов будет неполной без учета таких категорий как конструкторы, технологи, экономисты.

Исполнители осуществляют своими силами выполнение основных производственных целей и принятых руководителями решений; они принимают непосредственное участие в реализации всех инновационных проектов предприятия или организации производства товаров и услуг, продажи готовой продукции. К непосредственным исполнителям можно отнести основных рабочих, к техническим – вспомогательных рабочих, бухгалтеров, агентов по продаже, чертежников, делопроизводителей и т.п.

Структура персонала предприятия характеризуется соотношением между отдельными категориями работников. Планирование как важнейшая функция управления персоналом на каждом предприятии включает в себя определение количества и структуры работников, расчет текущей и дополнительной потребности в персонале, анализ использования кадров, оценку баланса рабочего времени.

В зависимости от выполняемой роли в процессе управления в составе управленческих кадров принято выделять административный, специальный и вспомогательный персонал.

Административный персонал осуществляет важнейшие управленческие функции, решает основные вопросы развития производства,

разработки стратегических планов и текущей деятельности аппарата управления. Специальный персонал участвует в подготовке решений, проведении экономических расчетов, а затем – в реализации принятой стратегии и тактики развития предприятия.

Вспомогательный персонал выполняет различные технические функции по информационному обслуживанию управленческих органов: сбор, обработка, хранение и передача информации.

В составе руководителей выделяются отдельные категории по уровню управления: менеджеры высшего, среднего и низового звена.

Кроме того, по своим полномочиям руководителей можно подразделить на линейных и функциональных.

Если орган или звено управления выполняет все обязанности по руководству людьми и производством на участке, в цехе, на предприятии, то руководители считаются линейными.

Если возглавляемая отдельным руководителем служба или орган заняты выполнением только одной из функций управления, например планированием производства, организации труда и заработной платы, контроля качества продукции, то такие руководители считаются функциональными.

На промышленных предприятиях руководителей многих функциональных органов и служб называют обычно главными специалистами (например, главный инженер; главный экономист; главный конструктор; главный технолог; главный контролер; главный механик и др.).

Если менеджер возглавляет функциональный орган, то с точки зрения всей системы управления персоналом он считается функциональным руководителем, а для данного отдела – линейным, поскольку в отношении своего управленческого органа он осуществляет весь комплексный набор функций управления.

В структуре управленческих кадров все руководители занимают главенствующее положение. Опираясь на информацию своих специалистов, любой руководитель должен принимать необходимые решения по всем текущим вопросам и перспективным проблемам.

Принятие оптимальных решений – главная задача и основная функция каждого руководителя, который направляет деятельность всего предприятия, всех производственных подразделений и функциональных служб на достижение поставленных целей.

Руководитель несет персональную ответственность за своевременное и правильное решение любых социально-экономических проблем, поэтому каждый руководитель – ключевое звено в системе управления персоналом и в кадровой политике предприятия.

В системе управления персоналом, в кадровой работе выделяются субъект и объект.

Под субъектом понимается совокупность управленческих органов и руководящего персонала, реализующих на предприятии основные кадровые функции, а под объектом – основные работники организации, в соответствии с выработанной кадровой политикой осуществляющие различные производственные функции.

Взаимодействие субъекта и объекта на производстве осуществляется с помощью таких основных компонентов системы работы с кадрами, как подбор, расстановка, оценка и продвижение работников всех категорий с учетом их профессиональных способностей и производственной необходимости.

Кадровая политика на современном предприятии строится на основе тесного взаимодействия общих принципов управления персоналом с конкретными задачами хозяйственной деятельности.

2.3. Социально-психологическое взаимодействие персонала

В ходе экономической деятельности формируются сложные и многосторонние отношения между различными категориями работников. На производстве персонал – это прежде всего работники, люди со своим комплексом профессиональных и индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические и профессионально-квалификационные характеристики человека занимают преимущественное положение.

В современных условиях человеческий фактор производства становится не только главным экономическим ресурсом, но и ключевым фактором эффективной деятельности предприятий.

Современная система управления персоналом в качестве своего основного объекта принимает механизм взаимодействия работников в процессе производства и продажи продукции с целью наиболее полного использования ограниченных экономических ресурсов, включая и ограниченные трудовые ресурсы.

Каждое предприятие должно ориентироваться не только на удовлетворение внешних потребностей покупателей своей продукции, но и внутренних потребностей своих работников.

Поставленная задача требует полного учета в действующей системе управления персоналом как социально-экономических, так и социально-психологических целей всего предприятия, и каждого работника.

Иными словами, необходимы взаимодействие и достижение стратегических корпоративных целей и удовлетворение текущих личных потребностей персонала, в том числе и учет психологических закономерностей и особенностей поведения человека в труде.

По определению психологов характер личности и ее поведение в процессе трудовой деятельности во многом определяют такие факторы, как природные свойства человека, его индивидуально-психологические особенности, а также сформировавшаяся система потребностей, интересов и мотивов и, кроме того, применяемая на предприятии система управления персоналом и методы воздействия на работников.

Природные свойства человека, в том числе активность, энергия, эмоциональность и многие другие качества, заложены в нем от рождения. По основным психологическим характеристикам любого человека можно отнести к экстравертам или интровертам.

Экстравертов, которые большинство своих интересов сосредотачивают на восприятии внешнего мира, внешних объектов, характеризуют общительность в поведении, активность в действиях, открытость, инициативность. Интровертов, которые уделяют повышенное внима-

ние своим собственным интересам, своему внутреннему миру, характеризуют замкнутость, необщительность, социальная пассивность, склонность к самоанализу и переживаниям.

В психологии для характеристики трудовой деятельности человека, индивидуальных особенностей личности, трудового поведения и эмоциональной стабильности обычно применяются четыре основных типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик.

Люди холерического темперамента – активные, целеустремленные, эмоционально страстные, отважные, бескомпромиссные. У них ослаблен инстинкт самосохранения и главенствуют инстинкты доминирования, сохранения достоинства. Самой природой они предназначены быть воинами, первопроходцами, лидерами. Холерики выносливы, обладают сильной неуравновешенной нервной системой, поэтому бывают опрометчиво поспешны в словах и действиях, конфликтно – несдержанные. Для них характерны бурные реакции, открытость, резкие смены настроения, неровная работоспособность, неустойчивость и общая подвижность, рациональность.

Люди сангвинического темперамента быстры, легко переключаемы, общительны, оптимистичны, компромиссны и гибки. У них доминирует инстинкт свободы, они ориентированы на риск, темп, быстрый результат, свободу действий. Среднее телосложение и средний рост, сильная уравновешенная подвижная нервная система обеспечивают быстрые и обдуманные реакции, постоянно хорошее настроение, прекрасную приспособляемость к людям, изменяющимся социальным ситуациям, изменчивость интересов, чувств и взглядов. Сангвиники подвижны, склонны к смене впечатлений, отзывчивы и общительны.

Люди флегматического темперамента медлительны, замкнуты, терпеливы, миролюбивы, стабильны. У них доминируют альтруистический инстинкт и инстинкты самосохранения, продолжения рода. Флегматики природой предназначены быть создателями, хранителями и опорой жизни.

По телосложению они широкоплечи, широкогруды, среднего или небольшого роста, обладают сильной уравновешенной инертной

нервной системой, обеспечивающей ровное настроение, постоянство чувств, привязанностей, интересов, взглядов, выносливость, устойчивость к длительным невзгодам и упорство в работе. Флегматики устойчивы, медлительны, замкнуты, обладают внешне слабо выраженным эмоциональным состоянием и отличаются логичностью суждений.

Люди меланхолического темперамента склонны к обостренным переживаниям, размышлениям, повышенной чувствительности и утомляемости, погружены в свой внутренний мир. Меланхолики обладают высокими интеллектуальными, творческими, порой художественными способностями – это мыслители, писатели, художники, мечтатели, созерцатели. По телосложению они чаще астеники – хрупкие, изящные, с плоской грудной клеткой, узкими плечами, удлинненными и тонкими конечностями, обладают слабой нервной системой, которая в стрессовых ситуациях часто не выдерживает, что приводит к состоянию растерянности, замедленности, а также к ухудшения результатов деятельности или ее прекращению. Меланхолики неустойчивы, легко ранимы, необщительны, склонны глубоко и эмоционально переживать даже незначительные события.

В зависимости от темперамента человек изначально предрасположен к доминированию определенных эмоций: в частности, одни склонны к интересу, радости, удивлению (сангвинический темперамент), другие – к гневу, отвращению, враждебности (холерический темперамент), третьи – к грусти (меланхолический темперамент).

Характер – это результат взаимодействия человека с миром, совокупность относительно устойчивых приобретенных качеств, выражающих отношение человека к себе, другим людям, вещам, обществу и проявляющихся в устойчивых, привычных формах поведения. Для того чтобы сформировать характер, нужны определенные усилия, нужен другой человек, образец, идеал для подражания, нужны средства формирования – внешние воспитательные средства, культурные средства, внешний приказ, а также собственные усилия самосовершенствования.

Под характером понимается совокупность устойчивых психологических свойств, определяющих линию поведения человека, его отношение к делу, вещам, другим людям, самому себе. Следует отметить полярность черт, отражающих характер: принципиальность – беспринципность, трудолюбие – леность, аккуратность – неряшливость, щедрость – расточительность и т.д.

Черты характера формируются под воздействием конкретных условий, социальной среды жизни и работы личности и во многом определяются ее природными данными, темпераментом.

У любого человека с раннего детства свой темперамент, обусловленный врожденными динамическими свойствами нервной системы, которые определяют скорость реагирования, степень эмоциональной возбудимости, особенности приспособления индивида к внешнему миру.

Темпераменты как врожденные стили приспособления неразрывно связаны с инстинктами человека.

Инстинкты – это фиксированная в генетическом коде программа приспособления, самосохранения и продолжения рода, отношения к себе и другим.

Человеческие инстинкт самосохранения и инстинкт продолжения рода – базовые, они обеспечивают физическое выживание человека и человеческого вида.

Специфические человеческие инстинкты – исследовательский инстинкт и инстинкт свободы – обеспечивают первичную специализацию человека, а инстинкт доминирования и сохранения достоинства обеспечивают самоутверждение, самосохранение человека в социальном аспекте. Обычно у каждого человека одни инстинкты преобладают, а другие выражены слабее.

В системе управления персоналом следует полнее учитывать психологические характеристики и особенности работников с целью совершенствования социально-психологического взаимодействия персонала в хозяйственной деятельности.

Социально-психологическое взаимодействие персонала на предприятии необходимо рассматривать и наиболее полно исполь-

зовать с различных позиций: социально-экономических, производственно-информационных, организационно-управленческих, нормативно-правовых, а также индивидуальных, групповых и общественных, в том числе межличностных, межгрупповых, формальных, неформальных.

Социально-психологические связи и взаимоотношения по типу «личность-личность», «личность-группа», «группа-группа» являются многозвенными и потому весьма сложными системами взаимодействия персонала на предприятии.

В практическом отношении наиболее важными выступают внутригрупповые взаимодействия работников, которые могут проявляться как в форме сотрудничества, взаимопомощи и поддержки, так и в форме соперничества, состязательности и конкуренции.

В личных взаимоотношениях групповое взаимодействие персонала может представлять собой либо состояние совместимости людей, либо состояние напряженности и несовместимости членов группы по какому-то существенному признаку или производственному фактору, либо смешанное состояние.

Взаимодействие руководителей предприятия и его подразделений со своими работниками также происходит в сложном сплетении личностно-контактных и безличных форм отношений и соединяет в себе как формальные, так и неформальные взаимоотношения на различных уровнях управления. Каждый работник, член первичного производственного коллектива включен в сложную систему управленческих взаимоотношений на всех уровнях управления. Социально-психологическое взаимодействие работников предприятия между собой и со своими работодателями является основой эффективного существования всей системы управления персоналом и производством.

2.4. Роль руководителя в управлении персоналом

Совместная производственная деятельность персонала любого предприятия предполагает не только участие отдельных работников в

ее осуществлении, но координацию и объединение труда всех исполнителей с целью достижения необходимых результатов.

Иными словами, всякая экономическая деятельность основывается на планировании, организации и управлении или, проще говоря, на руководстве, управленческом воздействии.

Каждому руководителю для успешной деятельности своих работников необходимо так организовать их трудовые отношения, чтобы совместить личные цели персонала с корпоративными рыночными требованиями всей организации.

В современном менеджменте принято различать два основных вида управленческого воздействия на работников: руководство и лидерство.

Руководство представляет собой регламентированный организационный процесс управления трудовой деятельностью, осуществляемый руководителем, и имеющий обязательный, нормативный характер взаимоотношения работодателя с работниками.

Лидерство основывается на инициативных действиях, предпринимаемых самими работниками по их собственному почину, и является процессом внутренней социально-психологической самоорганизации и самоуправления взаимоотношениями работников за счет личной инициативы.

Во многих организациях и на предприятиях руководство и лидерство представляют собой две стороны единой системы управления персоналом.

Современный менеджер – это руководитель, профессиональный организатор производства, управляющий персоналом.

Менеджер – это субъект управления, представитель особой профессии.

По мнению известных зарубежных менеджеров, искусство управлять людьми – самое трудное и высокое из всех искусств. Как всякая творческая деятельность, управление персоналом и производством требует от руководителя-менеджера прежде всего таланта управлять людьми, способности руководить их работой.

Кроме таланта, руководителю также необходимы знания и опыт.

Талантливый руководитель явление редкое, во всяком случае встречающееся не чаще, чем талантливый композитор или писатель.

Конечно, руководителя так же надо учить технике управления, как учат художника технике живописи. Однако считать, что из каждого человека, окончившего специальное высшее учебное заведение, со временем непременно выйдет руководитель, было бы неправильно. Наличие таланта выявляется и проверяется только самой жизнью. Здесь мало помогут тесты, курсы, экзамены. Оценка коллектива, общественное мнение, реальные успехи в реальной жизни, изучение и тщательный отбор кандидатов на выдвижение всегда останутся главным, если не единственным средством подбора руководящих кадров.

Всякий менеджер обязан владеть основами науки управления, быть знакомым с различными школами и доктринами менеджмента, выработать свое личное отношение к ним и умение использовать лучшие достижения в собственной практике управления.

Настоящий руководитель должен в достаточной мере знать все стороны деятельности предприятия или организации, которыми он управляет. Вполне естественно, что он не может и не обязан до тонкостей знать все технологические процессы и разбираться в особенностях выпускаемой продукции лучше главного конструктора, но он должен обладать достаточными знаниями, чтобы не дать возможности ни одному из своих подчиненных увлечь себя на ложную дорогу, чреватую негативными последствиями для руководимого им предприятия.

В настоящее время на отечественных предприятиях роль менеджера по управлению персоналом как руководителя определяется набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретной должности. Роли менеджера можно классифицировать по трем основным категориям:

- межличностные – главный руководитель, лидер соответствующего предприятия или организации;
- информационные – получатель и распределитель экономической информации;

- управленческие – предприниматель, распорядитель ресурсов, стратегический лидер.

Данные роли менеджера тесно связаны одна с другой, вместе взятые они определяют объем и содержание работы по управлению персоналом и производством независимо от особенностей деятельности организации. Менеджеры вырабатывают стратегию развития предприятия, направляют его деятельность с учетом рыночных требований, выполняют самые разнообразные управленческие и функциональные обязанности. По уровню управления выделяют менеджеров низового, среднего и высшего звена.

Менеджеры низового звена – это руководители производственных подразделений и служб предприятий, которые выполняют управленческие действия на организационном уровне, находящемся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). В обязанности младших управленцев входят выдача производственных заданий и осуществление контроля за их выполнением, предоставление информации о правильности выполнения этих заданий. Менеджеры низового звена также могут отвечать за непосредственное использование выделенных ресурсов (сырья, оборудования).

Работа руководителя низового звена характеризуется напряженностью и наполненностью разнообразными действиями, переходами от решения одной задачи к другой. Задачи, в основном краткие, выполнение которых порой исчисляются минутами. Временной период для реализации решений непродолжительный (до двух недель). Около половины своего рабочего времени руководители низового звена проводят в основном в общении с подчиненными.

Работа менеджеров низового звена координируется и контролируется руководителями среднего звена. В зависимости от организационной необходимости средний уровень управления может быть подразделен на верхний – начальник цеха, и низший – старший мастер. Характер работы руководителя среднего звена изменяется внутри организации и от одной организации к другой. Некоторые фирмы предоставляют руководителям среднего звена больше полно-

мочий, тогда их работа становится похожей на работу руководителей высшего уровня управления.

Менеджеры среднего звена обычно возглавляют крупное подразделение в организации – отдел, цех. Особенность их работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. Руководители среднего звена готовят информацию для принятия решений высшими управляющими и передают принятые решения в виде конкретных заданий низовым руководителям. Работа менеджеров среднего уровня управления подвержена сильному влиянию различных изменений экономического и технологического характера, например из-за дробления или слияния фирм, компьютеризации процессов сбора информации и т.п.

Количество руководителей высшего звена, высшего уровня управления в организации гораздо меньше других. Типичные представители должностей высших руководителей, например для открытого акционерного общества, – председатель совета директоров, президент или генеральный директор, вице-президенты. Руководители высшего звена отвечают за принятие решений важнейших для организации в целом. Работа высшего руководителя характеризуется напряженностью и большим объемом и не имеет четкого завершения, поскольку организация продолжает действовать.

Пределы, которые ограничивают деятельность менеджеров в организации, определяются функциональными группами процессов: производство, маркетинг, финансы, работа с кадрами, учет и анализ хозяйственной деятельности.

В область профессиональной деятельности менеджеров по управлению производством входят подготовка производства, выполнение научных исследований, опытно-конструкторских работ, разработка технологических процессов, изготовление оснастки; производственные процессы (основные – заготовительные, обрабатывающие, сборочные – вспомогательные), обеспечивающие материально-техническое снабжение, обеспечение качества продукции.

Профессиональная деятельность менеджеров в области маркетинга заключается в исследовании рынка, организации рекламы и пропаганды, ценообразовании и реализации продукции.

Деятельность финансового менеджера охватывает вопросы организации финансовой работы предприятия, фирмы, разработки прогнозов, проектов и планов вложения капитала, разработки перспективных и текущих финансовых планов, участия в разработке бизнес-плана организации, финансовых нормативов, организации коммерческого расчета, проведения кредитной политики, анализа финансового состояния компании.

Профессиональная деятельность менеджера в области управления персоналом связана с набором и отбором кадров, профессиональной подготовкой и повышением квалификации, профессиональной адаптацией, оценкой трудовой деятельности персонала, управлением продвижения сотрудников по службе.

В современных условиях любой менеджер должен быть высокообразованным и компетентным, умелым и опытным руководителем, соответствовать многим требованиям.

1. Природные качества:

- практичность ума, его глубина;
- ясность, проницательность;
- достоинство, высокая ответственность;
- доброжелательность;
- приятность и обходительность;
- смелость, решительность;
- обязательность;
- активность;
- настойчивость;
- честность.

2. Черты характера:

- открытость;
- подвижность;
- искренность;
- совестливость;
- смелость;
- осторожность;

- скромность;
- самообладание.

3. Профессиональные качества:

- компетентность;
- умение рисковать;
- чувство нового;
- организаторское чутье;
- требовательность.

4. Приобретенные качества:

- высокая работоспособность;
- чувствительность к изменениям;
- умение идти на компромиссы;
- взаимовыручка;
- доверие;
- сдержанность;
- порядочность;
- активность;
- саморазвитие.

Управление персоналом на предприятии относится к сфере деятельности всех категорий менеджеров: президента компании, директора предприятия, начальников отделов, руководителей цехов и производственных участков. Все менеджеры несут полную ответственность за состояние и результаты труда своего персонала. Созданию собирательного образа эффективного руководителя – менеджера могут способствовать следующие личные качества.

Интеллектуальные способности: ум и логика, рассудительность, проницательность, оригинальность, познавательность и т.д.

Черты характера: самостоятельность, уверенность в себе, трудолюбие, обязательность, уравновешенность и т.п.

Приобретенные умения: тактичность, дипломатичность, популярность, организованность, саморазвитие и др.

Перечисленные качества служат необходимой социально-профессиональной основой для эффективной работы менеджера по

управлению персоналом и производством на любой должности, в любой организации.

2.5. Участие работников в управлении организацией

В условиях рыночных отношений работникам всех предприятий и организаций предоставляются определенные права на непосредственное участие в управлении производством или через свои представительные органы. В соответствии с ТК РФ основными формами участия персонала в управлении организацией являются следующие:

- учет мнения представительного органа работников в случаях, предусмотренных действующим законодательством и коллективным договором;
- проведение представительными органами работников консультаций с работодателем по вопросам принятия локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права;
- получение от работодателя информации по вопросам, непосредственно затрагивающим интересы работников;
- обсуждение с работодателем вопросов о работе организации, внесение предложений по совершенствованию;
- участие в разработке и принятии коллективных договоров;
- использование иных форм, определенных трудовым законодательством, учредительными документами, коллективным договором или локальными нормативными актами предприятия.

Представители работников имеют право получать от работодателя необходимую информацию по вопросам реорганизации или ликвидации предприятия, введения технологических изменений и улучшения условий труда, профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Работники предприятий также имеют право вносить по данным вопросам в органы управления

соответствующие предложения и участвовать в их заседаниях при рассмотрении поставленных проблем.

Таким образом, принцип участия работников в управлении своей организацией является неременным условием достижения высоких конечных результатов. Этот принцип, по мнению Р.Л. Акоффа, предполагает, что никто не может эффективно планировать любую деятельность для кого-то другого: лучше планировать для себя – неважно, насколько плохо, чем быть планируемым другими – неважно, насколько хорошо.

Смысл данного требования заключается в том, чтобы увеличивать свои желания и способности удовлетворять потребности – как собственные, так и чужие. Планирование и управление другими не может увеличить эти желания и способности: только собственное участие дает такую возможность, причем оно должно быть столь же радостным, сколь и производительным.

При этом главная задача профессиональных менеджеров-управленцев состоит в стимулировании и облегчении планирования и выполнения работы другими исполнителями.

Менеджеры по управлению персоналом должны обеспечивать мотивы, информацию, знание, понимание, мудрость и воображение, необходимые остальным категориям персонала, чтобы планировать для себя и управлять собой в процессе корпоративной деятельности.

Общие управленческие результаты совместных действий наемных работников и работодателей могут быть трех основных видов:

- задачи – результаты, которые предполагает получить организация в пределах планового периода;
- цели – результаты, к которым рассчитывает приблизиться корпорация в рамках данного периода;
- идеалы – результаты, которые считаются недостижимыми, но приближение, к которым вполне возможно.

Следовательно, задачи можно рассматривать как средства достижения работниками и работодателем общих целей, а цели – как средства приближения к намеченным идеалам.

Выбор идеалов, целей и задач организации считается центральным моментом интерактивного планирования, основанного на взаимодействии работников и работодателей. На зарубежных фирмах в качестве общих целей обычно выступает выбранная миссия, объединяющая все категории персонала и руководство предприятия для достижения высоких результатов в их совместной деятельности.

Формулирование миссии современной организации представляет собой важнейшую задачу системы управления персоналом. Каждое предприятие, любая организация выполняет много различных функций (например, потребителя производственных ресурсов, поставщика готовой продукции, нанимателя рабочей силы, налогоплательщика и др.).

Миссия – это общая цель, объединяющая в единую систему множество производственных функций и управленческих подсистем. Скажем, рост организации может быть миссией для ее высшего руководства или основных держателей акций, а не для всего персонала и внешних акционеров, и поэтому он не является миссией организации.

Миссией должна быть единая цель, которую признают практически все акционеры. В качестве примера можно привести определение миссии открытого акционерного общества «АВТОВАЗ», которое призвано стать всемирно известным производителем и поставщиком легковых автомобилей. Автомобильная корпорация будет постоянно стремиться к достижению следующих конкретных целей:

- удовлетворять финансовые интересы держателей своих акций и вызывать гордость тем, какими средствами достигаются эти цели;
- обеспечить потребителей исключительно высококачественной автомобильной продукцией и услугами, откликаться на их нужды и пожелания;
- быть воспринимаемой своими поставщиками как компания, которая ценит получаемые от них продукцию и услуги, учиться у них;

- обеспечить высокое качество жизни всем своим работникам, независимо от их должности, ранга и функций, включая возможности для личного развития;
- считаться выдающейся корпоративной компанией в своей стране, регионе и городе, где она ведет свои операции.

Когда общая миссия компании сформирована при совместном участии работников и работодателей, необходимо более полно определить основные требования к системе управления персоналом.

Персонал отечественных предприятий, помимо участия в улучшении общих управленческих проблем всей организации, может быть вовлечен в процесс принятия решений, связанный с повышением эффективности работы, ростом производительности труда, улучшением качества продукции, достижением полной занятости ресурсов, а также в другие традиционные программы.

Однако в данных программах, как правило, участвует слишком малое количество работников. По имеющимся оценкам, на американских фирмах доля привлекаемых к управлению работников составляет не более 15% от общего числа персонала компании, а на отечественных – еще меньше.

Это обусловлено социально-психологической предпосылкой, ограничивающей участие работников в процессе управления организацией: отсутствие готовности руководства компании усилить степень влияния работников на решение проблем управления.

На основе проведенного анализа основных функций и задач, выполняемых как организацией в целом, так и ее подразделениями в отдельности, можно сделать вывод о необходимости участия работников в управлении организацией.

Каждый работник должен принимать активное участие в выполнении своих должностных функций и тем самым оказывать целенаправленные управленческие воздействия на рост общих результатов всего предприятия.

Все работники в той или иной форме могут участвовать в управлении организацией, но при этом каждый работник должен профессионально и творчески выполнять свои обязанности.

Иными словами, каждый должен заниматься своим собственным делом. Необходимость участия работников в управлении организацией обычно возникает в следующих случаях.

1. Кризисная ситуация или проблема, решение которой требует немедленных действий специалистов различного профиля.

2. Полная реконструкция системы управления или перестройка организационной структуры компании.

3. Разработка новых систем или программ управления трудовыми ресурсами, основанных на участии в прибыли, стабилизации занятости, повышении качества и совершенствовании управления.

Вместе с тем следует иметь в виду, что система участия персонала в получении прибыли имеет ряд ограничений, сдерживающих ее широкое распространение на предприятиях и фирмах.

Размер получаемой компанией прибыли и, следовательно, величина премий зависят от множества внешних факторов, которые часто не связаны напрямую с результатами работы персонала.

Часто довольно трудно оценить, какое влияние работники крупных компаний оказали своей работой на величину прибыли. Кроме того, между уровнем эффективности и системой управления не просматривается тесной обратной связи.

Для того чтобы преодолеть эти недостатки, многие компании переходят к использованию так называемых планов распределения доходов. В отличие от системы участия в получении прибыли система распределения доходов построена таким образом, что премии в основном зависят от показателей производительности, качества и др.

Для расширения участия персонала в управлении предприятием образуются совместные рабочие группы, в состав которых входят представители всех категорий работников, которые заинтересованы в успешном и быстром решении возникших проблем.

Рабочие группы, созданные на временной основе, участвуют в осуществлении конкретных производственных задач.

Многие предприятия в порядке управленческого эксперимента создают рабочие группы по повышению эффективности и качества работы на базе конкретных отделов и служб предприятий.

Анализ зарубежного опыта использования различных форм вовлечения работников в процесс управления позволяет сформулировать для отечественных предприятий следующие рекомендации:

1. При внедрении новых форм и методов управления необходимо начинать с введения изменений в практику использования различных инноваций. В частности, предполагается внедрение новых форм управления поручать тем работникам, которые будут использовать их в своей повседневной работе.

2. Деятельность всех проблемных рабочих групп должна быть увязана с общими целями компании и направлена на их достижение.

3. Профсоюзные организации должны непосредственно участвовать в подготовке любых изменений в системе управления и методах работы персонала.

4. Работа по вовлечению персонала в управление предприятием должна быть увязана с новыми организационными изменениями, применением новых форм разделения и кооперации труда, новых норм времени и выработки.

5. Необходимо повышать уровень общей и специальной подготовки работников в сфере управленческой деятельности.

Глава 3. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Методологические основы управления персоналом

Система управления персоналом на предприятии представляет собой сложный механизм взаимодействия в процессе осуществления совместной экономической деятельности менеджеров различных производственных звеньев с работниками всех категорий.

Главным объектом в системе управления персоналом выступают конкретные люди, работники предприятия, их личные, групповые и корпоративные интересы.

Управление как воздействие на производственную деятельность людей, объединенных в трудовые коллективы, в современном менеджменте принято называть управлением персоналом.

На каждом предприятии система управления персоналом состоит из двух тесно связанных между собой подсистем: управляемой и управляющей.

Управляемая подсистема служит основным объектом управления. К ней относятся все производственные подразделения и функциональные службы со своим персоналом, обеспечивающие непосредственный процесс производства продукции, выполнения работ и оказания услуг и их реализацию потребителям.

Управляющая подсистема представляет собой соответствующий субъект управления, роль которого на предприятии выполняет работодатель или его представители – менеджеры, наделенные специальными руководящими полномочиями.

Профессиональные менеджеры обеспечивают процесс управления персоналом своим воздействием непосредственно на отдельных

работников или целые подразделения предприятия, входящие в состав управляемых подсистем.

В условиях новых рыночных отношений управление персоналом на российских предприятиях стало самостоятельной сферой деятельности профессиональных менеджеров.

К числу основных управленческих элементов, присущих как самому предприятию, так и действующей там системе управления персоналом, относятся такие важные составляющие, как цели, функции, принципы, методы, стиль управления.

Основные цели системы управления персоналом можно сформулировать следующим образом:

- экономический рост, означающий желание предприятий обеспечить производство большего количества и лучшего качества товаров и услуг и, следовательно, более высокий уровень жизни работников;
- полная занятость, предполагающая возможность найти подходящее занятие всем работникам, кто хочет и может трудиться;
- экономическая эффективность, характеризующая максимальную отдачу всех имеющихся на предприятии производственных ресурсов при допустимом минимуме издержек на их использование;
- социально-экономическая свобода, позволяющая всем работникам в своей сфере деятельности обладать высокой степенью самостоятельности;
- справедливое распределение доходов, предусматривающее соответствующее вознаграждение всех категорий персонала в зависимости от личного вклада в общие доходы.

Более конкретные управленческие цели и задачи могут быть определены для каждой категории персонала с учетом выполняемых ими основных функций.

По определению А. Файоля, все операции, какие только встречаются в предприятиях, можно разделить на шесть следующих групп:

- технические операции – производство продукции;
- коммерческие операции – покупка и продажа материалов и продуктов;
- финансовые операции – привлечение денежных средств и распоряжение ими;
- страховые операции – страхование и охрана имущества и работников;
- учетные операции – бухгалтерия, учет, статистика;
- административные операции – выработка цели, организация, распорядительство, координирование и контроль.

Каким бы ни было предприятие – простым или сложным, небольшим или крупным – эти шесть групп функций встречаются всегда и везде.

Первые пять общих функций хорошо известны всем менеджерам, но ни на одной из них не лежит управленческая задача выработки общей программы развития предприятия, подбора его рабочего состава, координирования усилий, гармонизации действий.

Эти операции образуют особую функцию, которую обычно принято называть управлением.

Управлять, по словам А. Файоля, значит предвидеть, организовать, распоряжаться, координировать и контролировать деятельность персонала.

В современном менеджменте, включая и теорию управления персоналом, к основным организационно-управленческим функциям относятся следующие виды деятельности: обоснование цели; формирование стратегии; планирование работы; проектирование операций; организация процессов, координация работы; мотивирование деятельности; контроль хода работ; оценка результатов; корректировка цели; изменение плана работы.

С развитием рыночных отношений, увеличением объемов производства продукции и услуг, расширением экономических связей предприятий усложняется и система управления персоналом, соответствующим образом изменяются не только основные функции

управления, но и типы управленческих отношений и даже главные принципы общей теории управления производством.

Наука управления персоналом раскрывает основные закономерности воздействия на работников различных категорий в процессе труда и механизм социально-трудовых отношений руководителей и персонала.

Наука управления – внеэкономическая категория, хотя ее достижения впоследствии используются не только в мировой экономике, но и хозяйственной практике. В то же время практика управления – внутриэкономическая категория, она непосредственно работает на экономику.

К классическим принципам управления основатели научной школы менеджмента относили следующие четырнадцать важнейших требований: разделение труда; власть; дисциплина; единство распорядительства; единство руководства; подчинение частных интересов общему; вознаграждение; централизация; иерархия; порядок; справедливость; постоянство состава персонала; инициатива; единение персонала.

В современном менеджменте главное внимание уделяется человеческому фактору. Весь процесс управления ориентирован на воздействие на человека и его трудовую деятельность, чтобы направить ее на совместные действия, сделать усилия персонала более эффективными.

Новые принципы менеджмента неотделимы от культуры управления, основаны на честности и доверии к людям. Современный менеджмент формирует отношения между персоналом и определяет вклад каждого работника в общий результат деятельности предприятия или корпорации.

Этика и взаимоотношения людей в труде, бизнесе и предпринимательстве считаются золотым правилом современного менеджмента.

Представим современные принципы управления персоналом: лояльность к работающим; ответственность как обязательное условие успешного менеджмента; коммуникации, пронизывающие организа-

цию снизу вверх, сверху вниз и по горизонтали; атмосфера в организации, способствующая раскрытию личного потенциала каждого работника; обязательное установление долевого участия персонала в общих результатах; своевременная реакция на изменения как во внутренней, так и внешней окружающей среде; методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой; непосредственное участие менеджеров в работе групп как условие согласованной работы на всех ее этапах; умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер; этика бизнеса; честность и доверие к людям; опора на фундаментальные основы менеджмента, включая управление персоналом; видение перспектив развития организации; качество личной работы и ее совершенствование.

С методологических позиций для эффективного функционирования системы управления персоналом на предприятии весьма важными являются виды управленческих и трудовых отношений, в которые в процессе совместной экономической деятельности вступают работники. В современной теории и практике управления можно выделить несколько видов социально-трудовых и организационно-управленческих отношений.

Во-первых, между управляющей и управляемой системами, характеризующими двухсторонние партнерские отношения субъекта и объекта управления.

Во-вторых, внутренние отношения в самой управляющей системе, которые раскрывают существующие взаимосвязи между различными уровнями, звеньями и функциями управления.

В-третьих, внешние и внутренние отношения управления, возникающие между соответствующими управленческими подсистемами, связанные с макроэкономическими и микроэкономическими процессами.

В-четвертых, межличностные, межсистемные и смешанные отношения, определяемые по характеру и количеству носителей или участников в системе управления персоналом.

В-пятых, линейные, функциональные и смешанные отношения, возникающие по характеру организационно-управленческих связей между подразделениями и службами предприятия.

Комплексное изучение существующих на предприятии весьма сложных и взаимосвязанных отношений в системе управления персоналом основывается на применении системного подхода, который позволяет не только устанавливать существующие на предприятии вертикальные и горизонтальные связи между персоналом различных категорий, но и наиболее эффективно управлять социально-трудовыми отношениями работников.

Системный подход позволяет рассматривать управляемую и управляющую подсистемы как единую систему управления персоналом предприятия, составляющие которой объединены общей экономической целью, и состоящей в получении максимальной прибыли.

Системный подход в управлении персоналом служит методологической основой проектирования, создания и эффективного функционирования организационно-управленческих систем.

3.2. Методы и стиль управления персоналом

В процессе управления персоналом на предприятии существует постоянная необходимость целенаправленного воздействия руководителей на трудовой коллектив или на отдельных работников с целью достижения необходимых результатов.

В теории управления персоналом имеется целый арсенал методов, с помощью которых обеспечивается мотивированная деятельность персонала. Под методами управления обычно понимается совокупность принципов, способов, приемов и действий, способствующих осуществлению основных функций менеджмента на производстве.

В управлении персоналом, на наш взгляд, метод представляет собой совокупность организационно-технических средств, социально-экономических стимулов и психолого-педагогических способов воздействия на человека, обеспечивающих достижение высоких личных

целей и производственных задач при сохранении высокого уровня качества и производительности труда.

На основе учета действующих на рынке законов спроса и предложения методы управления выполняют организационно-экономические функции в руководстве производством.

Именно с помощью различных методов и методик составляются прогнозы и бюджеты развития фирмы, разрабатываются перспективные и оперативные планы управления производством, осуществляются принятые процедуры отбора, найма и использования рабочей силы, координируется повседневная деятельность персонала, ведется учет и контроль расходов и доходов на предприятии.

Методы управления персоналом представляют собой совокупность методов организации и такого обращения с людьми на работе, в результате которого наиболее полно достигалась бы реализация внутренних способностей каждого из них в отдельности и тем самым максимальная эффективность их самих и их группы.

Управление кадрами представляет собой искусство набора, подготовки и сохранения квалифицированной рабочей силы таким образом, чтобы добиться максимальной эффективности и экономии при выполнении функций и достижении основных целей организации.

В обязанности менеджеров, занимающихся управлением персоналом, входит выполнение следующих профессиональных функций:

- поддерживать программы, которые будут стимулировать повышение эффективности рабочей силы;
- помогать как руководству, так и работающим в развитии потенциальных возможностей каждого работника и назначении его на работу, для выполнения которой он лучше всего подходит;
- способствовать работающим лучше понять цели, политику и программу предприятия и предоставлять им эффективные средства для того, чтобы они могли участвовать в управлении компанией;

- быть искренним и прямым с руководством в отношении его ответственности перед работниками, а с персоналом – в отношении работы и услуг, оказываемых организации;
- искать оптимальные способы решения проблем, возникающих в сфере взаимоотношений между работниками и руководством и носящих личный характер;
- обращаться конфиденциально с информацией, полученной доверительно.

Выполнение профессиональных функций менеджеров по управлению персоналом на производстве предполагает использование различных методов. По способу воздействия руководителя на свой персонал все методы управления обычно подразделяются на три основные группы: административные, экономические и социальные (а также их различные сочетания).

Административные методы управления характеризуются непосредственным воздействием управляющей системы на управляемый объект.

Применяемые приемы воздействия могут быть прямыми и косвенными. К числу административных методов управления могут быть отнесены нормативно-правовые и организационно-распорядительные.

Нормативно-правовые методы управления представляют собой совокупность средств законодательного и нормативно-правового воздействия на социально-правовые отношения персонала на производстве.

Организационно-распорядительные методы управления включают в себя различные формы распорядительства, подготовку и принятие управленческих решений в виде письменных или устных приказов и распоряжений, а также контроль за их выполнением в процессе производства.

Основными формами применения административных методов управления персоналом служат следующие:

- формирование и совершенствование организационной структуры управления персоналом и предприятием, в

наибольшей степени соответствующей характеру реального производства, его рыночным целям;

- регламентация и оптимизация трудовой деятельности всех категорий персонала на основе полного соблюдения действующих федеральных законов, правовых и нормативных документов, методических положений и управленческих рекомендаций;
- организация и разделение труда управленческого и производственного персонала, включая линейное и функциональное разделение труда, размещение и обслуживание рабочих мест, проектирование технологии выполнения производственных процессов;
- кадровое обеспечение предприятия персоналом, подбор и расстановка персонала в соответствии с профессиональными, деловыми и личными качествами, а также аттестация, подготовка и переподготовка персонала с учетом динамики рыночных процессов;
- информационное обеспечение системы управления, отбор необходимых показателей и критериев социально-экономической деятельности предприятия, его различных подразделений и основных категорий работников;
- техническое обеспечение системы управления персоналом современными средствами и системами компьютерной техники;
- производственный инструктаж персонала, в том числе вводный, текущий и заключительный, по вопросам технологии выполнения работы, организации рабочего места, соблюдения правил безопасности, дисциплины труда и трудового распорядка на предприятии;
- планирование и обеспечение развития социального партнерства и трудового потенциала отдельных работников, производственных подразделений и функциональных служб, всей организации.

Экономические методы управления основаны на взаимодействии личных, групповых и корпоративных мотивов, и интересов работников, и их прямой зависимости от общих производственных результатов.

Экономические методы должны быть основой материального стимулирования всех работников с учетом получаемой прибыли, существующих рыночных цен и тарифов, объемов производства и продажи продукции. Экономические методы управления позволяют использовать на предприятии такие формы оплаты труда и системы стимулирования, которые дают возможность каждому работнику трудиться с наивысшей продуктивностью и получать за такой труд достойное вознаграждение.

При использовании экономических методов управления менеджеры должны учитывать их основную особенность: действие этих методов, в отличие от административных, проявляется не сразу, а через определенный промежуток времени, равный периоду производства и продажи продукции на рынке, поэтому на практике следует применять как экономические, так и административные методы управления персоналом.

Социальные методы управления представляют собой совокупность средств социального и психологического воздействия на персонал предприятия для достижения требуемых экономических результатов.

Они учитывают социальные потребности и мотивы работников предприятия, психологические основы формирования рабочих групп персонала, а также мотивы личного и группового взаимодействия работников в трудовой деятельности.

Социальные методы управления обеспечивают установление высоких моральных норм трудового поведения персонала, создание и поддержание в рабочих группах нормального психологического климата, развитие социального партнерства как с одной стороны, между всеми работниками, так и с другой стороны, между работодателем и персоналом.

Данные методы предполагают широкое использование не только достижений экономической науки, но и рекомендаций психологов, социологов и педагогов.

На предприятии выбор методов управления персоналом определяется множеством производственных условий неоднородностью человеческого фактора.

Вместе с тем существует общий подход к эффективному управлению персоналом на всех предприятиях, который состоит в том, чтобы объединить на производстве все методы управления в единую систему и в зависимости от конкретных условий широко применять ситуационный подход в использовании тех или иных преимущественных методов воздействия менеджеров на персонал.

В повседневной практической деятельности методы управления взаимосвязаны со стилем управления.

Стиль управления характеризуется как общими признаками, свойственными всем руководителям и обязательными для них в соответствии с требованиями основных принципов управления, так и специфическими, личными характеристиками, присущими только конкретному руководителю. Стиль управления – это набор методов и способов действия, к которым наиболее склонен тот или иной руководитель в зависимости от его характера, знаний, опыта, уровня квалификации. Он зависит от врожденного темперамента, свойств характера, индивидуальных особенностей личности руководителя.

Каждый руководитель должен держаться естественно со своими подчиненными, быть всегда выдержанным, уметь выслушивать сотрудников, не повышать голос, действовать не столько приказами, сколько убеждениями, чаще советоваться с коллективом, заботиться о его нуждах, быть предупредительным и внимательным, доступным и демократичным, внушать к себе уважение.

В отечественной экономической литературе стиль руководства принято группировать по различным признакам.

Индивидуальный стиль управления определяется разными соотношениями в реализации таких качеств руководителя, как экономические, организаторские, морально-этические, педагогические

и профессиональные способности. Особенности стиля каждого руководителя формируются в зависимости от того, какой из пяти названных компонентов доминирует в его личности. В наиболее распространенной классификации выделяются три основных стиля управления: демократический, авторитарный и либеральный.

Демократический или коллегиальный стиль руководства предполагает предоставление персоналу определенной степени самостоятельности, соразмерной профессиональной квалификации и выполняемым функциям, принимаемой на себя ответственности и исполнительской дисциплины.

Авторитарный или административный стиль управления характеризуется чрезмерной централизацией власти руководителя, его приверженностью к единоначалию и самостоятельным решениям большинства управленческих проблем. В условиях свободных рыночных отношений чисто административный стиль управления становится мало приемлемым, однако в краткосрочном периоде с некоторой степенью эффективности может применяться.

Либеральный стиль управления отличается отсутствием собственной инициативы у руководителя и нежеланием принимать на себя ответственность за те или иные управленческие решения, особенно связанные с определенным риском. Руководитель либерального типа чрезмерно осторожен и непоследователен в своих повседневных действиях. Во взаимоотношениях с персоналом такой руководитель отменно вежлив, готов постоянно выслушивать любые критические замечания, но не склонен их выполнять.

Такова общая характеристика трех основных стилей управления. Однако в реальной управленческой практике каждый современный руководитель-менеджер должен уметь использовать тот стиль, который является наиболее эффективным для данной производственной ситуации.

Иными словами, в управлении персоналом необходим гибкий стиль руководства. Все руководители могут и должны быть очень разными, но при этом каждый из них обязан быть честным и порядочным, хорошо знать свое дело, и тогда из сочетания этих

своих свойств может родиться свой собственный, присущий только ему стиль.

Свой стиль руководства приходит к менеджеру с опытом, он определяется теоретическими знаниями, профессиональными навыками, приобретенной интуицией.

3.3. Современные персонал-технологии управления

В производственной деятельности под технологией понимается содержание, способ и последовательность взаимодействия персонала и рабочих машин в процессе изготовления продукции, выполнения работ и оказания услуг, с учетом требований рынка.

Персонал-технология с общенаучных позиций представляет собой механизм взаимодействия руководителей всех уровней управления со своим персоналом с целью наиболее полного и эффективного использования имеющихся на производстве экономических ресурсов и, в первую очередь, рабочей силы, трудового потенциала всех категорий работников.

В современной кадровой политике технология управления персоналом, или персонал-технология, характеризуется многосторонними функционально-организационными отношениями.

В функциональном отношении управление персоналом предусматривает осуществление следующих видов деятельности:

- определение общей стратегии развития персонала;
- планирование потребности работников на предприятии;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации работников и их переподготовка;
- профессиональное движение кадров на предприятии;
- управление деловой карьерой работников;
- высвобождение работников предприятия;
- построение связи и организация выполнения работы;
- организация рабочих мест персонала;

- установление технологических связей между работами и рабочими местами;
- обеспечение нормальных условий труда;
- управление затратами на персонал.

В организационном отношении управление персоналом охватывает обеспечение трудовых взаимосвязей и взаимодействия всех работников и всех структурных подразделений предприятия в процессе производства и продажи продукции:

- кадровое планирование в организации;
- расстановку персонала по рабочим местам;
- управление кадровыми изменениями;
- оптимизацию численности и структуры персонала;
- проектирование трудовых процессов;
- организацию труда рабочих и специалистов;
- нормирование труда персонала;
- организацию оплаты и материального стимулирования;
- тарифные соглашения между работниками и работодателями;
- организацию регулирования конфликтных отношений;
- формирование трудовой культуры.

В управлении персоналом различают несколько видов персонал-технологий: многозвенные, коммуникационные, индивидуальные и др. Многозвенные персонал-технологии предусматривают выполнение серии последовательных взаимосвязанных задач, коммуникационные – установление трудовых отношений между отдельными работниками и производственными подразделениями предприятия, индивидуальные – конкретизацию управленческих действий применительно к тому или иному работнику.

Управленческие воздействия персонал-технологии могут быть направлены как непосредственно на работника, так и на совокупность работников, объединенную общей трудовой задачей или производственным подразделением, а также на факторы внутренней и внешней среды, в которой функционирует предприятие и выполняется трудовой процесс.

Персонал-технологии связаны с воздействием на формирование трудового коллектива, определение его численности и профессионального состава, уровень доходов и заработной платы. Прямое влияние на них оказывают такие внешние факторы, как величина спроса на выпускаемую продукцию, действующие цены и тарифы, система налогов, законодательные и правовые акты.

При этом на состав и структуру персонала, его профессиональную квалификацию и формы организации труда значительное влияние оказывают и такие внутренние факторы предприятия, как применяемая технология, система и методы организации производства, состояние трудовой и технологической дисциплины, действующие формы оплаты труда и тарифные ставки и т.п.

Именно поэтому персонал-технология управления, а также система работы с кадрами предприятия должна учитывать воздействие как внутренней корпоративной, так и внешней среды, а также выполняемую работником конкретную управленческую функцию.

При разработке персонал-технологии, направленной на совершенствование кадровой политики организации, необходимо учитывать следующие внешние и внутренние факторы:

- требования рынка к развитию производства;
- стратегические и тактические цели предприятия;
- имеющиеся финансовые возможности предприятия;
- допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- профессионально-квалификационный состав персонала;
- перспективы и направления развития персонала;
- сложившуюся ситуацию на рынке труда региона;
- спрос на рабочую силу в регионе;
- уровень занятости персонала на предприятии;
- продуктивность труда работников;
- сложившийся уровень заработной платы персонала;
- принятую на предприятии систему работы с персоналом.

Разработка современных персонал-технологий в условиях конкретной организации позволяет в наибольшей степени использовать

имеющиеся методы и процедуры работы с персоналом, максимально полно и эффективно учитывать профессионально-квалификационный состав рабочей силы и уровень развития трудового потенциала работников.

Для создания эффективной персонал-технологии менеджерам на уровне своего подразделения следует провести анализ работы персонала за предшествующий период.

В табл. 3.1 представлены основные объекты анализа и используемые критерии для оценки результатов трудовой деятельности персонала.

**Таблица 3.1 Основные показатели качества
управления персоналом**

Объекты анализа	Используемые показатели
1. Кадровая политика	1.1. Целенаправленность 1.2. Реальность 1.3. Последовательность 1.4. Непротиворечивость 1.5. Эффективность
2. Качество регламентирующих документов	2.1. Четкость и полнота 2.2. Соблюдение трудовых норм 2.3. Отсутствие нарушений 2.4. Степень результативности
3. Правила и процедуры работы с персоналом	3.1. Трудовые показатели 3.2. Доход персонала 3.3. Трудовой кодекс Российской Федерации 3.4. Психологический климат
Организационная культура	4.1. Трудовая этика 4.2. Имидж организации 4.3. Приверженность производству 4.4. Трудовая дисциплина
5. Качество управления персоналом	5.1. Продуктивность труда 5.2. Текучесть кадров 5.3. Удовлетворенность трудом 5.4. Доходы персонала 5.5. Рост квалификации

Представленные показатели могут явиться основой разработки конкретной персонал-технологии на любом предприятии.

Разработка и внедрение персонал-технологии работы с кадрами в организации включает обычно семь типовых этапов:

- диагностика кадровой ситуации;
- внесение коррективов в действующие положения;
- подготовка и согласование проекта технологии;
- утверждение разработанной технологии;
- распространение механизма внедрения мероприятий;
- обучение персонала новой технологии;
- установление ответственных за внедрение технологии.

Внедрение разработанной персонал-технологии осуществляется на завершающем этапе, как правило, под руководством главного менеджера соответствующего подразделения организации.

В отличие от производственных технологий персонал-технология не передается в готовом виде из одного подразделения в другое, она разрабатывается и действует с наибольшей эффективностью в тех конкретных организациях и условиях, для которых она создавалась, внедрялась и в которых будет применяться.

3.4. Социальное партнерство в сфере труда

Важнейшим принципом формирования трудовых отношений является социальное партнерство, которое представляет собой систему взаимоотношений между работниками и работодателями, а также органами государственной власти и местного самоуправления, направленных на обеспечение согласования их интересов по вопросам регулирования трудовых отношений.

Работники предприятий в процессе трудовой деятельности, не только создают новый продукт, выполняют работы и оказывают услуги, но и формируют новые социально-трудовые отношения, которые становятся основой жизнедеятельности.

Модель производственного поведения работников в процессе трудовой деятельности должна учитывать не только воздействие внешних факторов со стороны руководства, но и многих внутренних человеческих мотивов.

Включаясь в трудовую деятельность, каждый работник в любой организации интересуется не столько общими целями и результатами работы, сколько своими личными потребностями.

Любого работника прежде всего интересуют его личные цели и задачи, затраты и результаты: что он должен конкретно и в каких условиях делать, какие затраты физических и умственных усилий от него потребуются, какими своими свободами он должен жертвовать во имя общего дела, с какими людьми и как ему предстоит взаимодействовать, как будет оцениваться и вознаграждаться его труд, сколько он лично может получить за выполнение работы или услуги и т.д. От этих факторов зависит не только удовлетворенность человека собой, своим взаимодействием с организацией, но и мотивация его личного отношения к работе, величина трудового вклада в общие производственные и финансовые результаты деятельности организации.

Гармоничность личных и общественных мотивов деятельности человека является одной из важнейших задач как социального планирования и управления персоналом, так и в целом всего производственного менеджмента.

План социального развития современного предприятия содержит такие человеческие показатели и факторы, как повышение доходов и качества жизни работников, совершенствование трудового потенциала и социальной структуры персонала, обеспечение высокой работоспособности и продуктивности труда исполнителей, мотивация и удовлетворение потребностей всех категорий персонала, развитие профессиональных и творческих способностей работников.

В странах с рыночной экономикой за длительный период сложился механизм саморегулирования социальных и экономических проблем, связанных как с трудовой деятельностью человека, так и с управлением персоналом.

Для современного этапа развития отечественной экономики особенно важными в сфере социально-трудовой деятельности персонала, управления человеческими ресурсами вообще и распределения доходов в частности являются следующие социально-трудовые проблемы, сформулированные А. Маршаллом.

1. Как необходимо поступать, чтобы увеличить благоприятные и уменьшить пагубные воздействия экономической свободы, имея в виду и конечные ее последствия, и промежуточные? Если конечные ее плоды благоприятны, а промежуточные пагубны, причем те, кто испытывает на себе ее пагубные воздействия, не пожинают ее добрые плоды, то справедливо ли, чтобы они страдали из-за выгоды других?

2. В какой мере стремление к более равному распределению богатства послужит оправданием для изменения форм собственности или для ограничения свободного предпринимательства даже в том случае, если они способны привести к сокращению совокупного богатства? В какой мере это можно осуществить, не совершая несправедливости и не ослабляя энергию лидеров прогресса? Как следует распределять бремя налогов между различными группами общества?

3. Должны ли мы довольствоваться существующими формами разделения труда? Неизбежно ли, чтобы множество людей было занято исключительно нетворческой работой? Можно ли постепенно привить громадным массам рабочих новую для них способность к выполнению более высоких норм труда и, в частности, к осуществлению коллективного управления предприятием, на котором они сами работают?

4. Каково надлежащее соотношение между индивидуальными и коллективными действиями на той стадии цивилизации, на которой мы теперь находимся? Какую хозяйственную деятельность должно осуществлять само общество, действуя через свои правительственные органы, федеральные или местные?

5. Когда правительство само непосредственно не вмешивается в хозяйственную деятельность, в какой степени оно должно позволять отдельным лицам и корпорациям вести свои дела по своему

усмотрению? В какой степени должно оно регулировать управление монополиями, а также землей и другими крупными ресурсами, которые сам человек не может увеличить? Обязательно ли сохранять во всей силе все существующие права собственности или, быть может, первоначальная необходимость, которой они были вызваны, в известной мере уже миновала?

6. Являются ли существующие способы использования богатства полностью справедливыми? В каких пределах допустимо моральное давление общественного мнения на правительство, когда его негибкость и насильственное вмешательство способны принести больше вреда, чем пользы? В каком смысле обязанности одной страны по отношению к другой в экономических вопросах отличаются от таких же обязанностей граждан одной страны по отношению друг к другу?

Основными принципами социального партнерства, как предусмотрено ТК РФ, являются следующие:

- равноправие сторон;
- уважение и учет интересов сторон;
- совместное участие в договорных отношениях;
- содействие государства в развитии социального партнерства на демократической основе;
- соблюдение сторонами и их представителями действующих законов и иных нормативных правовых актов;
- свобода выбора при обсуждении вопросов в сфере труда;
- добровольность принятия сторонами на себя обязательств;
- реальность выполнения принимаемых обязательств;
- обязательность выполнения коллективных договоров и соглашений;
- ответственность сторон и их представителей за невыполнение действующих коллективных договоров.

Социальное партнерство осуществляется на производстве в следующих формах:

- коллективных переговоров по подготовке проектов коллективных договоров и соглашений, а также их заключению и изменению;
- взаимных консультаций и переговоров по вопросам урегулирования трудовых отношений, обеспечения гарантий трудовых прав работников и совершенствования трудового законодательства;
- участия работников и их представителей в управлении организацией;
- привлечения представителей работников и работодателей в досудебное разрешение трудовых споров.

В социальном партнерстве представителями работников обычно выступают профессиональные союзы и их объединения. Если на предприятии отсутствуют профсоюзные организации, а также если они объединяют в своем составе менее половины работников, то представлять их интересы общим собранием или конференцией может быть поручено иным организациям.

Представителями работодателя в осуществлении социально-трудовых отношений являются руководитель организации или уполномоченные им лица. При проведении переговоров, заключении соглашений, разрешении трудовых споров, а также при формировании и осуществлении работы комиссий по урегулированию социально-трудовых отношений интересы работодателей могут представлять соответствующие объединения работодателей. Такие объединения являются некоммерческими организациями, создаваемыми на добровольной основе для представления и защиты интересов, и прав работодателей во взаимоотношениях с профсоюзами, органами государственной власти и местного самоуправления.

Органами социального партнерства выступают комиссии по урегулированию трудовых и экономических отношений между работниками и работодателем, которые образуются по решению сторон на равноправной основе из наделенных необходимыми полномочиями представителей на всех уровнях управления.

На федеральном уровне организуется постоянно действующая Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений, деятельность которой осуществляется в соответствии с федеральным законом. Членами данной комиссии являются представители общероссийских объединений профессиональных союзов, общероссийских объединений работодателей и Правительства Российской Федерации.

В субъектах Российской Федерации могут создаваться трехсторонние комиссии по регулированию социально-трудовых отношений, деятельность которых осуществляется в соответствии с законами, принятыми в этих субъектах.

На территориальном уровне могут образовываться трехсторонние комиссии по регулированию социально-трудовых отношений, деятельность которых осуществляется на основе законов и положений, утвержденных представительными органами местного самоуправления.

Таким образом, действующее законодательство создает правовую базу для развития социального партнерства на российских предприятиях. Между тем практика свидетельствует, что механизм трехстороннего взаимодействия в сфере социально-трудовых отношений на всех уровнях управления пока не может быть признан эффективным.

В условиях рынка еще не создана надежная экономическая основа для повышения социальной направленности в деятельности отечественных предприятий и организаций. Сказывается не только отсутствие необходимых финансовых ресурсов, но и ослабление в последние годы роли государства в осуществлении социальной политики.

Главное условие развития новых социально-трудовых отношений на всех уровнях хозяйствования – устойчивый экономический рост, повышение качества жизни работников. Социальное неравенство представляет собой результат экономических, трудовых и политических причин, которые, взаимодействуя между собой, воздействуют и на уровень жизни работников отечественных предприятий.

Отсутствие у большинства из них собственности, недоступность цивилизованного рынка труда, низкая цена рабочей силы, ограничение возможностей эффективной занятости – все эти факторы лежат в основе социального неравенства работников и работодателей.

Необходимы государственная поддержка и соответствующие социальные институты, которые будут способствовать созданию равных условий и возможностей для наших работников в преодолении социально-экономического неравенства.

В числе важнейших задач в формировании партнерских социально-трудовых отношений на промышленных предприятиях можно назвать следующие:

- стимулирование спроса на труд и создание новых рабочих мест;
- государственные вложения в социальную сферу;
- расширение участия персонала в оплачиваемой занятости;
- повышение уровня оплаты труда работников;
- расширение прав работников в социально-экономической деятельности.

Государственная социальная политика будет компенсировать имеющиеся отклонения отечественного рынка труда от равновесия спроса и предложения на рабочую силу.

Именно поэтому на государственном уровне необходимо выработать основу взаимосвязи социальной и экономической политики, обеспечивающую приоритет развития человеческих отношений в социально-экономической деятельности предприятий всех форм собственности.

В новых рыночных отношениях необходим преобладающий тип государственной социальной политики, которая должна быть более активной и конструктивной, ориентированной преимущественно на повышение роли работников, привлечение персонала к активной трудовой деятельности и обеспечение достойной оплаты труда всех работников, а не только высшего руководства и работодателей.

В Российской Федерации, как в большинстве зарубежных стран с развитой социальной экономикой, должны быть сформированы новые социально-трудовые отношения, основанные на полной самостоятельности предпринимателей и повышении роли наемных работников в выработке партнерских отношений между работниками и работодателями, достижении социального согласия в обществе без прямого вмешательства государственных органов.

Государство сохраняет функцию контроля за взаимоотношением работников и работодателей в пределах их прав и свобод, и выполнения установленных обязанностей.

В отечественной рыночной экономике трехсторонние отношения, или так называемый трипартизм, еще не сложились на всех уровнях управления и, как правило, носят формальный характер, а основные требования работников недостаточно учитываются. В подобных условиях права работников и их представителей должны быть защищены их профсоюзными организациями.

Как подтверждает передовой зарубежный опыт, важнейшей гарантией социального партнерства служит высокая оплата труда персонала, высокое качество жизни персонала.

3.5. Трудовые договоры и соглашения

Механизм взаимодействия работников предприятий со своими работодателями обеспечивается на основе коллективных договоров и соглашений. Коллективный договор – это правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей. Перед заключением трудовых договоров и соглашений представители работников и работодателей участвуют в коллективных переговорах по их подготовке, изменению содержания и порядке подписания. Представители сторон, получившие письменное уведомление о начале переговоров, должны приступить к совместной работе в течение семи календарных дней.

Порядок ведения коллективных переговоров предусматривается ТК РФ. При наличии на предприятии нескольких профсоюзных организаций необходимо создавать единый представительный орган для разработки единого проекта и проведения переговоров по его заключению. Если единый представительный орган не создан в течение пяти календарных дней с момента начала коллективных переговоров, то представительство интересов всех работников осуществляет профсоюзная организация, объединяющая более половины работающих на предприятии. Для проведения совместных переговоров стороны должны предоставлять друг другу необходимую информацию по соглашению представителей сторон, являющихся участниками коллективных переговоров. Урегулирование разногласий, возникших в ходе переговоров сторон, производится в установленном законом порядке.

При недостижении между сторонами согласия по отдельным положениям проекта коллективного договора в течение трех месяцев должен быть подписан коллективный договор на согласованных условиях с одновременным составлением протокола разногласий. Неурегулированные вопросы могут быть предметом дальнейших коллективных переговоров или разрешаться в соответствии с федеральными законами.

Коллективный договор может заключаться в организации в целом, а также в ее филиалах, представительствах и иных обособленных структурных подразделениях.

Содержание и структура коллективного договора определяются сторонами. В договор могут включаться взаимные обязательства работников и работодателей по следующим вопросам:

- формы, системы и размеры оплаты труда;
- выплата пособий и компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных договором и соглашением;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;

- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;
- соблюдение интересов работников при приватизации организации и ведомственного жилья;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей работников;
- отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора.

С учетом финансово-экономического положения работодателя в коллективном договоре могут устанавливаться льготы и преимущества для работников, более благоприятные условия труда по сравнению с установленными нормативными актами и соглашениями.

Договор заключается на срок не более трех лет и вступает в силу со дня подписания сторонами. Действие коллективного договора распространяется на всех работников данной организации и ее обособленных подразделений. Договор сохраняет свое действие в случае изменения наименования организации, расторжения трудового договора с руководителем организации. При реорганизации предприятия коллективный договор сохраняет свое действие на ее период, а при смене формы собственности – в течение трех месяцев. При ликвидации организации срок действия коллективного договора сохраняется в течение всего периода ее проведения.

Кроме коллективного договора на предприятии могут устанавливаться различного рода соглашения между работниками и работодателем. Соглашение представляет собой правовой акт, устанавливающий общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений.

Коллективный договор и соглашения между работниками и работодателем подлежат уведомительной регистрации в соответствующих органах по труду.

Контроль за выполнением коллективного договора и соглашений осуществляется сторонами социального партнерства, их представителями, соответствующими органами по труду. В ходе проведения контроля стороны обязаны предоставлять друг другу необходимую информацию и все имеющиеся материалы по договору и соглашениям.

Помимо общих соглашений предприятие заключает с каждым работником индивидуальное трудовое соглашение или договор.

Трудовой договор представляет собой соглашение, в соответствии с которым работодателем работнику предоставляется работа по обусловленной трудовой функции, обеспечиваются условия труда, предусмотренные трудовым законодательством, коллективным договором и нормативными актами. В трудовом договоре (контракте) указываются:

- наименование должности, специальности, профессии и квалификации в соответствии со штатным расписанием или конкретными трудовыми функциями;
- права и обязанности работника;
- права и обязанности работодателя;
- характеристика условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и опасных условиях;
- режим труда и отдыха работника;
- условия оплаты труда, в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты;
- виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью.

В трудовом договоре (контракте) могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны и иные условия, не ухудшающие положение работника. Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению

сторон и в письменной форме. По времени действия трудовые договоры могут заключаться двух видов: на неопределенный срок (бессрочный); на определенный срок не более пяти лет (срочный).

В случае если ни одна сторона не потребовала расторжения срочного договора в связи с истечением его срока, а работник продолжает работу после истечения срока, трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок.

Трудовой договор вступает в силу со дня его подписания работником и работодателем. Перевод на другую работу и перемещение работника допускаются только с его письменного разрешения. Трудовой договор может быть расторгнут в любое время по соглашению сторон.

В особых случаях, предусмотренных ТК РФ, трудовой договор может быть расторгнут по инициативе работодателя. Не допускается увольнение работника в период его нетрудоспособности и пребывания в отпуске, а также без участия профсоюзного органа.

В кадровой политике руководство и профсоюзный комитет признают, что условия найма, увольнения, соблюдение работниками общества трудовой дисциплины, рассмотрение обращений и жалоб работников, обеспечение занятости регулируются в соответствии с требованиями действующего законодательства, правилами внутреннего трудового распорядка и статьями коллективного договора.

Стороны исходят из того, что трудовые отношения при поступлении на работу оформляются заключением письменного трудового договора как на неопределенный срок, так и на срок не более пяти лет (срочный трудовой договор).

Срочный трудовой договор заключается лишь при невозможности его заключения на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, если иное не предусмотрено Трудовым кодексом Российской Федерации или иными федеральными законами.

Приказ о приеме на работу объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора.

При заключении трудового договора, за исключением случаев, предусмотренных законодательством, работодатель по соглашению с работником может установить испытательный срок в целях проверки соответствия работника выполняемой работе. Срок испытания не может превышать трех месяцев, если иное не установлено законом.

При поступлении на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в обществе правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, с коллективным договором.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бугаков, В.М. Управление персоналом: учеб. пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 237 с.
2. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
3. Бухалков, М.И. Управление персоналом: учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
4. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
5. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
6. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учеб.-практич.е пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.
7. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 229 с.
8. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учеб.-практич. пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.
9. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: учеб. пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – М.: Дашков и К, 2016.
10. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2014. – 513 с.
11. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.

Учебное издание

*Глухов Виктор Павлович
Скиба Марина Валерьевна*

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Редактор Т.К. Кр е т и н и н а
Компьютерная верстка Л.Р. Д м и т р и е н к о

Подписано в печать 13.04.2018. Формат 60x84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 5,0.

Тираж 50 экз. Заказ . Арт. 10(P1У)/2018

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
443086 Самара, Московское шоссе, 34.

Изд-во Самарского университета.
443086 Самара, Московское шоссе, 34.