Принципы управления персоналом

К группе общих принципов антикризисного управления можно отнести следующие принципы: системности; равных возможностей; уважения человека и его достоинства; командного единства; гори¬зонтального сотрудничества; правовой и социальной защищенности.

Принцип системности. Управление персоналом предполагает, что линейные руководители, специалисты, работники кадровых служб рассматривают человеческий ресурс организации как целостную, взаимосвязанную динамическую систему/охватывающую все кате¬гории работников и тесно связанную с внешней средой органи¬зации.

Системный характер управления персоналом предусматривает скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования человеческого капитала организации; набору, отбору, расстановке руководящих кадров, их подготовке и переподготовке, селекции и трудоустройству.

Принцип равных возможностей отражает объективные тенденции, происходящие в социально-политической и экономической жизни российского общества. В странах с развитой рыночной экономикой все активнее ут¬верждается принцип равных возможностей представителей всех со-циальных, классовых, национальных и половых групп при подборе и расстановке кадров. Так в компании IBM все, начиная с директора и кончая уборщицей, обедают в одной и той же столовой, никто не имеет закрепленного места на стоянке автомобилей, пре¬одолена дискриминация по отношению к женщинам и представите¬лям не англосаксонского происхождения. Культ одаренной лич¬ности, профессиональные качества являются главным критерием оценки сотрудника при его повышении в должности.

Принцип уважения человека и его достоинства. Этот принцип является основой завоевания доверия людей, столь необходимого для достижения организацией успеха. Его содержание включает: максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков: умение найти себя в новой обстановке; поощрение дости¬жений сотрудников и их личного вклада; создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каж¬дого будет услышан; защиту прав, достоинства, гарантии личной безопасности. Это — образ мышления руководства, при котором потребности и интересы сотрудников стоят на первом месте среди приоритетов организации.

Принцип командного единства. Команда — это тщательно подоб¬ранный профессиональный, самоуправляющийся коллектив, в пол¬ной мере разделяющий основные цели и ценности организации, выступающий как единое целое. Все члены команды имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты деятельности команды, планируют деятельность с учетом плана работы каждого члена команды. Функции каждого члена команды доста¬точно гибки и, как правило, уточняются в процессе управления с учетом складывающейся ситуации, В то же время сотрудники ко¬манды сохраняют свою самостоятельность и самобытность. Управ¬ление командой осуществляется мягкими, дирижерскими методами с учетом соблюдения интересов и потребностей членов команды. Менеджер, сформировавший такую сплоченную команду, может быть спокойным, уверенным в будущем организации.

Принцип горизонтального сотрудничества. В большинстве преус¬певающих организаций наблюдается тенденция передачи прав и ответственности на низовой уровень управления- Менеджеры этого уровня получили возможность осуществлять свои функции при отсутствии жесткого контроля сверху. Однако для обеспечения в таких условиях адекватной информационной поддержки и координации работ требуется сеть горизонтальных связей, характеризующихся высокой степенью сложности. Обычная вертикально ориентированная структура с сильными элементами бюрократизма плохо справляется с этой задачей.

Принцип правовой и социальной защищенности. Этот принцип пред¬полагает строгое соблюдение и исполнение Конституции РФ, зако¬нов и основанных на них других правовых актов. Он также преду¬сматривает знание менеджерами, предпринимателями, работниками кадровых служб норм административного, гражданского, трудового, хозяйственного, уголовного и других отраслей права

- Ненадлежащая правовая подготовка руководителей может отрицательно сказаться на обеспечении защиты прав сотрудников, привести к конфликтам с ними в процессе операций по найму и увольнению и в других ситуациях.

На практическую реализацию этого принципа оказывает отрица¬тельное воздействие противоречивый характер действующих зако¬нов и правовых актов, регулирующих права граждан РФ. В настоя¬щее время в РФ одновременно действуют законы бывшего СССР, законы, принятые Федеральным Собранием РФ, постановления Правительства РФ, наблюдается несоответствие федеральных зако¬нов и законодательной базы субъектов Российской Федерации.

Принцип учета долгосрочной перспективы организации. Реализация требований этого принципа предполагает осуществление стратеги¬ческого прогнозировании и планирования развития организаций. Стратегический прогноз должен дать ответы на вопросы: сколько работников, какой квалификации, когда и на каких этапах и при каких обстоятельствах будут использованы? Какие рабочие места будут сокращены, будут ли созданы новые и в каком количестве, возникнет ли необходимость в сокращении персонала, в его пере¬обучении, переподготовке, профориентации? Каких затрат потребуют предполагаемые кадровые изменения?

Стратегическое прогнозирование и планирование будут эффек¬тивными, если включить их в общую систему прогнозирования и планирования развития организации.

Принцип интеграции и сплоченности коллектива. Реализация этого принципа возможна при воспитании коллектива в духе корпоратив¬ной, солидарной ответственности и понимания того факта, что лич¬ная судьба каждого зависит от выживания организации, от правильно выбранной стратегии развития. При ее реорганизации не следует увлекаться механическим сокращением рабочих мест, свертывать программы по обучению персонала и повышению квалификации. Такого рода меры могут вызвать у работников стрессовые ситуации, недовольство ее руководством. Наоборот, необходимо делать все возможное, чтобы сотрудники стремились к повышению квалифи¬кации, к саморазвитию, готовились к переориентации предприятия для производства новых видов продукции. Важно поддерживать дове¬рительные отношения сотрудников с руководителями разных уровней и уважительное отношение работников друг к другу, обеспечивать справедливую оплату труда.

Принцип участия сотрудников в принятии решений. В преуспева¬ющих международных компаниях многие важные решения прини¬маются на особых заседаниях, открытых для широкого круга работ¬ников. Обычно все, кто имеет отношение к выполнению принятых решений (а не только управляющие) бывают на заседаниях. Они участвуют в обсуждении предполагаемых вариантов решений, вы¬сказывают свои рекомендации и вносят предложения по совершен-ствованию того или иного варианта. Такое участие предупреждает сопротивление персонала организационным и технологическим нововведениям, способствует не только взаимопониманию менед¬жеров и рядовых работников, но и повышает производительность труда.

Принцип опоры на профессиональное ядро кадрового потенциала. Ядро кадрового потенциала представляет собой совокупность спо¬собностей работников организации, которые обеспечивают ей стра¬тегическое преимущество на рынках товаров, услуг и знаний. Цен¬ность этих преимуществ состоит в том, что конкуренты оказываются неспособными производить аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с внедрением нововведений. .Эти способ¬ности присущи организационной системе предприятия, а не отдель¬ным выдающимся работникам: Они служат долговременной осно¬вой для разработки и принятия стратегически важных решений, обеспечивающих эволюцию организационной системы и ее адапта¬цию к меняющимся условиям внешней среды.

Принцип соблюдения баланса интересов руководителей и подчинен¬ных сотрудников. В преуспевающих международных компаниях боль¬шую роль отводят сбору информации о том, что думают их сотруд¬ники о бизнесе, о содержании деятельности руководящего звена менеджеров, условиях и -оплате труда сотрудников, о соблюдении принципов трудовой этики, о перспективах «человеческих ресур¬сов», о вовлечении персонала в решение корпоративных задач и др.

Принципы сотрудничества с профсоюзами и общественностью. По мнению зарубежных исследователей, роль профсоюзов в странах с развитой рыночной экономикой будет постепенно снижаться. Это связано с изменениями в ряде корпораций политики в отношении заработной платы. Профсоюзы вряд ли смогут добиться единых ставок заработной платы. В японских корпорациях профсоюзы, например, часто интегрированы в институты корпорации и представляют своеобразные отделы социальной работы в рамках руко¬водства. Но сбрасывать их со счетов нельзя. Особенно это относится к России, где профсоюзы и выполняют функции защиты экономи¬ческих интересов сотрудников, и активно добиваются соблюдения их законных прав в области трудовых отношений. Поэтому менед¬жерам и предпринимателям необходимо активно сотрудничать с профсоюзами, добиваться установления партнерских отношений, строго выполнять заключенные соглашения, более того, при возник¬новении производственных конфликтов использовать их возможности авторитет.

Традиционно российские предприниматели активно занимались благотворительной деятельностью. Такая деятельность способство¬вала повышению имиджа предприятия и расширяла его возможности по привлечению трудовых ресурсов, а также помогала устанавливать партнерские отношения между ее руководством и рядовыми сотруд¬никами. В современных условиях отечественные и зарубежные предпри¬ниматели продолжают эту традицию, выделяя средства на развитие искусства, физкультуры и спорта, оказывают помощь детским и лечебным учреждениям. Некоторые предприниматели считают, что особенно перспективно выделять средства на развитие системы об¬разования как высшего, так и среднетехнического.

Менеджеры и предприниматели ведущих фирм стремятся к уста¬новлению отношений сотрудничества с местным сообществом, учи¬тывают их справедливые требования, откликаются на их просьбы, строго соблюдают законы и правовые акты.

Принципы действуют эффективно тогда, когда они взаимодейст¬вуют и дополняют друг друга, будучи интегрированными, в целост¬ную систему.