СТОЛИЧНЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙИНСТИТУТ психологии

ФАКУЛЬТЕТ психология СПЕЦИАЛЬНОСТЬ

Реферат по дисциплине Психология управления

Тема: «Пути совершенствования управления персоналом на малом и среднем предприятии»

СГИ, 2001 г.

Содержание

Введение…………………………………………………………………………….3

Организационные рекомендации……………………………………………4

Формальные рекомендции……………………………………………………8

Психологические рекомендациии……………………………………………9

Вспомогательные рекомендации……………………………………………21 Заключение………………………………………………………………………..23 Библиография…………………………………………………………………….24

Введение

Опыт развития малого и среднего бизнеса, как в России, так и за рубежом, показал, что эффективность системы человеческих взаимоотношений в процессе труда является мощным резервом повышения производительности и увеличения общей эффективности производства и сбыта. В связи с переходом многих малых и средних предприятий к новым формам собственности перед руководителями высшего и среднего звена, выдвинутыми из среды работников специалистов и, особенно, инженерно-технического состава, возникают серьезные проблемы в области психологии и организации управления вообще и персоналом, в частности. Основными причинами сбоев в работе предприятия на начальных этапах его существования, как правило, являются: нехватка сырья, отсутствие связей с поставщиками и потребителями, неконкурентноспособная продукция или цена, текучесть кадров и другие совершенно очевидные причины. Однако есть и еще одна существенная причина - кризис управления, основанного на традиционных заблуждениях: при реализации перемен внутри организации или при создании новой фирмы руководители часто забывают об изменениях в психологии работника, о необходимости создания системы управления персоналом. Именно психологические барьеры встают на пути прогрессивных преобразований в организации, порождают текучесть кадров и нездоровую психологическую атмосферу в коллективе, провоцируя конфликты и выполнение обязанностей с низкими показателями качества; власть любого ранга автоматически придает нужный вес и авторитет лицу, занимающему определенный пост, а также наделяет его определенными навыками и способностями к управлению. Именно поэтому так много недалеких, бесталанных, грубых и некомпетентных руководителей, не считающих нужным обращаться к опыту управления персоналом и др.

Для устранения этих проблем были разработаны и опробованы конкретные рекомендации в области совершенствования управления персоналом, которые можно подразделить на основные группы: организационные, формальные, психологические и вспомогательные.

1. Организационные рекомендации

Рассмотрим организационные рекомендации, связанные с построением организации (фирмы) и налаживанием ее работы. Они условно подразделяются на: структурные; связанные со стимулированием персонала; коммуникационные.

Структурные рекомендации

Названия должностей должны давать повод для гордости работникам, их занимающим. При этом необходимо помнить, что в России сложные иностранные наименования могут произвести неблагопритное впечатление на поставщиков, клиентов и сотрудников.

Если руководитель готовит своего потенциального приемника, то для создания здоровой конкуренции можно выбрать несколько человек. Но при этом не должно быть фаворитов. Для проверки способностей каждого, следует уехать, оставив их, по очереди на посту руководителя, дав слово по возвращении поддержать и одобрить все, что бы они не сделали. При этом возвращаться лучше всего внезапно.

В органицазии долна быть гибкая система отпусков для всего персонала, а не только для руководителя. При добросовестном и преданом отношении к работе и фирме никто не позволит себе задерживаться на долго. Обязательно надо делать исключения для отпусков по уважительным причинам.

Если в фирме есть отдел реализации, то необходимо помнить, что :

20 % работников всегда обеспечивают 80 % продаж;

система вознаграждения работников отдела реализации должна включать шкалу возрастающих выплат по достижении больших объемов продаж в процентах; в случаях зарабатывания кем-либо из агентов больших денег, не следует менять шкалу. Практика изменения к худшему хорошо знакома российским работникам и доверие к фирме может быть потеряно;

лучшие (или все) торговые агенты (или работники сходной по характеру деятельности) одлжны получить акции фирмы, если они есть, или долю в прибылях, чтобы чувствовать личную ответственность за работу и приобрести образ мышления совладельца фирмы;

не следует повышать в должности лучших торговых агентов, ибо: хороший агент - это состояние души, и смена деятельности сделает его ненужным балластом для фирмы и невротиком, постоянно испытывающим чувство глубокого морального неудовлетворения.

Прежде чем начать новое дело, удостовертесь в том, что оно будет иметь реальные и ощутимые результаты. В противном случае мероприятие может послужить лишь утешением чьему-либо самолюбию.

Для успешного функционирования фирме необходимо осмысленное неподчинение специалистов. В этом случае снижается риск принятия и, что главное, выполнения сотрудниками неправильных и непродуманных решений, в том числе и решений руководителя. Каждый сотрудник долджен иметь право отстаивать свою точку зрения по поводу решения вплоть до резких мер (увольнение по собственному желанию).

Стремить ликвидировать совместительство, если это приченияет вред фирме. Дело может заключаться только в неудобном режиме работы или низкой зарплате.

Избегайте кумовства - оно снижает качество работы сотрудников и подрывает авторитет руководителя в том случае, если его родственники не желают или не могут работать как положено. Но и тогда, когда они работают хорошо, первая же ошибка послужит сигналом к халатности для остальных сотрудников. Кроме того, не работая с родственниками, легче избежать сплетен и излишнего освещения в коллективе личной физни руководителя. Совет исключается, если в фирме работают одни родственники.

В отношении привелегий целесообразно следовать ориентации на всех работников организации: сокращении специального дорого канцелярского оборудования для начальства; запрещение музыки на рабочем месте, кроме тех мест, где не требуется умственных усилий; снижение количества звуковых сигналов в офисе, включая телефон; запрещение найма штатных психологов или проведения психологических исследований для начальства; чесность в любых отношениях, отказ от приятельских и фамильярных отношений внутри фирмы между начальником и подчиненным (во избежания несправедливости к хорошим, но не симпатичным руководителю работникам); отказ от постоянного привлечения новых сотрудников; отказ от условностей во всех облостях деятельности, отягчающих ее и внутрифирменное общение в организации.

Создание и поддержание в оптимальном состоянии системы обратной связи в коллективе позволит преодолеть любые негативные моменты в жизнедеятельности фирмы через информацию от сотрудников.

Рекомендации по стимулированию персонала

Изучение практической деятельности малых и средних предпритий позволяет нам выделить общие характеристики эффективной системы стимулирования труда и участия в прибылях:

непосредственная и тесная связь с достигнутыми успезхами в работе в виде дохоа от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника;

заранее согласованные принципы, вознаграждения за перевыполнеие плана, внесенные в систему бухгалтерского учета;

отсутствие «потолка» для премий, основанных на участии в прибылях;

соответствие зарплаты реальному вкладу сотрудника в успехе фирмы и разумным жизненным расходам;

ограничение базовых окладов для руководителей высшего уровня;

принцип материального стимулирования распрстраняется на всех работников фирм с численностью персонала менее 200 человек и носит постоянный харктер;

жесткая схема начисления премий, включающая только три категории оценок результатов работы для каждого работника (хорошо, удовлитворительно, прлохо), рейтинг работы;

каждая премия вручается непосредственным начальником и сопровождается беседой и поздравлениями; с работниками, неполучившими премии, беседа по поводу основания для лишения премии проводится обязтельно и наедине;

не должно быть никаких выплат, независящих от результатов работы; лучше не премировать вообще никого;

плохие работники не могут быть премированы ни в каком случае и ни каким образом; никогда нелзья наказывать материально работников, которые допустили ошибки по вине руководства, даже в дни кризисов. Если работник выполняет работу на своем участке отлично , он должен быть поощрен;

в фирме не должно быть никаких секретных или излишних накладных расходов, отрицательно влияющих на премиальную систему.

Помимо премиальной системы должна существовать система регулярного пересмотра зарплат в два этапа: на первом — заплаты пересматривает коллектив, на втором — руководитель. При желании последнего и с согласия коллектива этапы можно поменять местами.

Важно помнить, что в малых и средних фирмах оплата труда руководителя не должна быть выше более чем в 2 раза оплаты труда ведущих специалистов, так как объем управленческой работы не настолько велик, чтобы его выражала столь большая денежная сумма.

Когда нужно повысить сотрудника в должности, часто кажется, что в организации нет человека, способного занять вакантный пост. В таком случае, следует найти такого, который соответствовал бы требованиям только на 50% и дать ему эту работу. Через некоторое время он достигнет 100% к всеобщему удовлетворению. Но брать человека со стороны неэффективно, даже если он подходит на 110%, так как даже через длительный промежуток времени он все еще будет знакомиться с секретами деятельности фирмы. Также не стоит назначать на более высокую должность работников фирмы, имеющих большой потенциал, но низкие результаты труда: потенциал располагает к лени и много шансов за то, что работник провалит порученное дело. Если решено последовать правилу 50%, то из имеющихся кандидатур старайтесь выбрать лидера (формального или неформального), так как именно ему обеспечена поддержка коллектива в случае провала.

Уделяя должное внимание профессиональной подготовке и переподготовке сотрудников, напомним, что наглядное преподавание на рабочем месте гораздо эффективней теоретических лекций. Научите подчиненного работать так: всесторонне просветите его относительно теории дела и отправьте на рабочее место, не направляя и подсказывая ему до тех пор, пока он сам не обратится за помощью. А еще лучше — уйдите в отпуск.

Никогда не экономьте на зарплате хорошим работникам. Одной преданности организации недостаточно для продолжительной работы в ней. Низшие потребности также обязательно должны быть удовлетворены, особенно когда они связаны с такими высшими потребностями, как потребность в уважении и признании, которая в наше время базируется на размере оклада.

Обязательно должен существовать регулярный контроль результатов деятельности всех работников в любой форме, приемлемой и руководителем и подчиненными, с основной целью — предотвращением ошибок или их исправлением на самой ранней стадии возникновения.

Коммуникационные рекомендации

Обращаться к руководителям высшего ранга своей или чужой фирмы лучше напрямую, так как промежуточные участники общения усложнят контакты и могут исказить информацию.

Для того чтобы поближе познакомиться с коллективом своей фирмы, уйдя в отпуск, можно позвонить себе на работу в качестве обычного клиента без особенных запросов и возможностей. Это поможет выявить недостатки в управлении персоналом и вовремя принять меры по их устранению.

2. Формальные рекомендации

Перейдем к формальным рекомендациям, регулирующим формальные отношения в фирме "руководитель-подчиненный".

Все решения должны приниматься на возможно низшем уровне, исходя из необходимости быстро и без особых затрат исправлять принятое решение.

О необходимости делегировать полномочия много сказано в различных трудах по управлению, и в настоящей работе. Следует добавить, что в маленькой фирме делегирование часто бывает вынужденным из-за недостаточности персонала для выполнения всех функций. Надо отметить, что этот факт повышает универсальность знаний работников. Надо только научиться давать сотрудникам не мелкие, а важные поручения. От подчиненных, которым делегировали полномочия, надо прежде всего добиться не только продуманной аргументации по поводу решения проблемы, но и обязательных ответов на некоторые насущные вопросы.

3. Психологические рекомендации

Самые большие ошибки обычно совершаются руководителем именно в той области, где он чувствует себя непревзойденным, так как не было провалов. Высокомерие и самомнение в бизнесе — верный путь к разорению.

Формой вознаграждения, которой пренебрегает абсолютное большинство руководителей, является "спасибо". Необходимо об этом помнить.

Всегда надо стараться выполнять свои обещания. При этом стоит оставить себе срок подумать и определенный запас сил и средств, а также времени. Если руководитель заботится о росте авторитета в коллективе, то должен выполнять свои обещания раньше назначенного им времени. Его обязательно будут ценить хотя бы за одно это качество. При общении с другими можно считать, что обязательность прямо зависит от занимаемого поста. Однако по данным социологических опросов 75% руководителей совершенно необязательны.

Необходимо следить за физическим состоянием работников. Согласно последним медицинским исследованиям, развивающееся ожирение — верный признак неудовлетворенности работой. Если устранить причину, то вес вернется к норме, а в организации будет ликвидирован скрытый конфликт.

Вообще конфликт в организации — знак ее здоровья, но до определенного предела. Не следует стараться погасить конфликт, надо его разрешать, особенно скрытый.

Большинство работников, занятых творческим трудом в организациях (маркетинговые исследования, реклама и др.), должно иметь право на ненормированный рабочий день. Это позволит им приспособить свой рабочий ритм к обмену веществ в своем организме и выдавать гораздо более эффек­тивные результаты, нежели при обычной занятости.

Если руководитель или работник не стремится достичь совершенства в своей работе, то лучше вообще не работать. Потому что, если работа не приносит прибыли или удовлетворения, то она уничтожит работника как личность. Такова природа упоминавшейся "имитационной деятельности".

Руководителю следует обязательно избегать оправданий сотрудников в случае ошибок и неудач. Им должна быть предложена помощь в процессе решения проблем, а не при исправлении сделанного. Это заставит подчиненных проявлять самостоятельность и улучшит качество работы.

Все ошибки, по мере возможности, должны признаваться руководителем открыто и спокойно, поощряя к тому же подчиненных и коллег. Он может выразить им сочувствие и не наказывать за просчеты. Репутация непогрешимого опасна и для руководителя и для фирмы.

Недопустимы интимные отношения руководителя с подчиненными в фирме. Не только по моральным соображениям, но и с точки зрения требований об увеличении заработной платы и снижения качества работы.

Деятельность неформальных лидеров в коллективе должна ненавязчиво направляться в русло достижения общих целей фирмы. Не стоит бояться их активности и давать им большой объем власти.

Первоочередное внимание должно быть обращено на состояние личной дисциплины каждого и коллектива в целом. В связи с этим можно сформулировать следующие цели в деятельности руководителя: сформируйте и поддерживайте для себя динамичную картину жизнедеятельности фирмы; уверенно реагируйте на новые ситуации; четко мотивируйте свои действия и действия подчиненных и всего коллектива; культивируйте преимущественно творческий подход к работе в фирме в целом; создайте и поддерживайте дружелюбно-ровную психологическую атмосферу; регулярно и объективно оценивайте достигнутые результаты, анализируйте ошибки и просчеты, не снимая ответственности с виновных, критикуйте подчиненных продуманно, взвешенно; не берите на себя лишнюю и чужую работу; ставьте себе только конкретные и достижимые цели; расширяйте свой кругозор и всегда сохраняйте хорошее расположение духа.

При найме на работу особо пристальное внимание следует обратить на мотивацию каждого претендента (в маленькой фирме это сделать проще, чем в большой), внимательно выслушайте его рассказ и попросите время для ответа.

Необходимо постоянно прилюдно отмечать ценность для коллектива конкретного работника, но никогда — его никчемность. При оценке подчеркивается не заложенный потенциал, а достигнутые результаты.

Установление духа коллективизма, семейственности и Корпоративности в фирме приведет к улучшению производственных результатов и укреплению искренних дружеских отношений, уважения и преданности фирме. При этом должны соблюдаться нормы этики в общении с персоналом и поведении в обществе.

Развивающееся дело никогда не обходится без риска. В связи с этим необходимо анализировать свои сильные и слабые стороны, избавляясь от последних, и ни с кем себя не сравнивая. Никогда не падайте духом. Неразумно надеяться на случайный успех. Коллектив должен создать его сам, под управлением руководителя.

Отношения в коллективе должны быть налажены с самого начала, а не с момента возникновения неприятностей. Для этого, прежде всего, необходимо научиться принимать в расчет чужие точки зрения, исключить из всех взаимоотношений зависть, стараться никогда и никого не обвинять, быть всегда благодарным за привязанность к вам сослуживцев — она защищает от непоправимых ошибок и поддерживает в критических ситуациях.

На коллектив, как и на клиентов, необходимо произвести благоприятное первое впечатление, так как второй возможности может не представиться. Работа для всех сотрудников должна стать предметом гордости, тогда они отплатят фирме преданностью.

Некоторые рекомендации носят личный характер. Они выделены авторами на основе собственного практического опыта и направлены на ликвидацию дискомфорта у руководителя, вызываемого совершенными ошибками и их последствиями. Прежде всего необходимо научиться считать ошибки жизненным опытом и никогда не сердиться даже на себя. Основой общения с работниками должна стать человечность, пусть даже этого нелегко будет добиться в начале отношений (особенно со сложным в психологическом плане персоналом). А перспективой развития общения должно стать развитие новых способностей и черт характера в себе и в своих подчиненных.

Обратимся к специфическим психологическим рекомендациям по внутрифирменному общению. Необходимо остановиться на положениях трансактного анализа, которые имеют практическое применение в повседневной жизни организации. В процессе работы каждый человек старается выпол­нить поставленные перед ним задачи успешно ради удовлетворения трех основных психологических потребностей человека: в признании, в уважении, в самореализации. Эти задачи решает и внутрифирменное общение.

Общение строится на обращенности к партнеру, то есть на готовности воспринимать адекватно работу и поведение коллег. Для малочисленных коллективов, которыми характеризуется малый и средний бизнес, обращенность к партнеру играет большую роль, во многом определяя стабильность коллектива и эффективность его работы. Дело в том, что в большом коллективе общение в процессе работы в значительной степени обезличено и обращенность не имеет такого значения, как в маленьком. Малый коллектив как группа имеет определенные характеристики, одна из которых — усиление личной составляющей любых взаимооотношений, и обращенности в том числе.

В трансактном анализе различают четыре различных вида обращенности.

1. Позитивная необусловленная обращенность: один человек симпатичен другому не на основании хороших результатов работы, а исходя из личной интуитивной симпатии.

2. Позитивная обусловленная обращенность: признание одним человеком другого зависит от определенных условий, например от результатов работы.

Следующие два вида обращенности относятся к негативной, когда руководители опасаются соперничества в коллективе, некоторой лени или, наоборот, выдающихся результатов талантливых подчиненных. Такая обращенность выражается либо отсутствием похвал, либо открытым порицанием.

3. Негативная обусловленная обращенность: относится к определенному действию, совершенному партнером по общению, которое другими признается негативным.

4. Негативная необусловленная обращенность: открытая заниженная оценка личности, при которой не излагаются причины порицания. Холодное вежливое внимание или терпеливое выслушивание собеседника также не является позитивной обращенностью.

Последняя появляется только тогда, когда партнеры по общению не погружены в собственные мысли, а заняты непосредственно общением. То есть, основными составляющими обращенности можно считать внимание и внимательность, которые выражаются, прежде всего, в восприятии вами собеседника через улыбку, рукопожатие и искреннее выражение симпатии в словесной форме. Обращенность зависит от внутренних и внешних факторов, составляющих среду организации и индивидуальное восприятие руководителя.

Среди основных внешних факторов выделим:

• общее состояние дел в организации на сегодняшний день;

• морально-психологический климат в коллективе;

• соотношение формальных и неформальных взаимоотношений;

• количество непопулярных решений, принимаемых руководителем регулярно;

• общее количество управленческих ошибок. К основным внутренним факторам относится восприятие себя и других с более общей точки зрения.

Если в обеих средах (внешней и внутренней) негативных факторов больше, чем позитивных, то есть угроза негативного восприятия руководителем общения вообще. В таком случае необходимо сначала стабилизировать свой внутренний мир с помощью коррекции основной позиции. Трансактный анализ различает 4 основные позиции:

1) "У меня не все в порядке — у тебя все в порядке".

Депрессивная основная позиция, при которой выбравшие ее люди считают себя ни на что не способными и обделенными, действуют сверхосторожно, предпочитая в критических ситуациях роль жертвы.

2) "У меня все отлично — у тебя не все в порядке".

Высокомерная основная позиция, при которой люди ищут ошибки, сделанные другими, но не свои; точно знают, где искать виновных, и предпочитают роль преследователя.

3) "У меня дела идут плохо — у тебя тоже не все в порядке".

Позиция отчаяния: занимающий ее нуждается в поддержке со стороны окружающих и в помощи психотерапевта.

4) "У меня все в порядке — у тебя все в порядке".

Оптимистичная оптимальная позиция: принятие ее означает, что даже при критическом отношении к работе сотрудника организации, отношение к нему как к личности останется неизменно доброжелательным. Это именно та позиция восприятия, к которой следует стремиться, независимо от занимаемой должности.

Для того, чтобы занять эту позицию и удержать ее при наличии негативного воздействия со стороны окружающих, можно рекомендовать правила составления психологического баланса, применяемые сотрудниками ряда малых российских фирм. Как только руководителю (или любому другому сотруднику) покажется, что он "сползает" с выбранной позиции восприятия (4), необходимо составить баланс факторов с разделами "что должно быть" и "что есть на самом деле", и совместить его с балансами факторов с разделами "хорошо" и "плохо" до получения матрицы собственного восприятия на данный момент.

После анализа такого баланса можно спокойно и трезво оценить состояние дел и восприятия, не впадая в нервозность и панику. Особенно этот метод рекомендуется для нервных и мнительных людей, а также занятых на должностях с высокой степенью ответственности.

Конечно, для того чтобы составить баланс в кризисной ситуации, требуется значительное усилие воли, однако при частом использовании этот метод укрепляет оптимистическую основную позицию, а также нервную систему, что проверено автором на собственном опыте.

В случае возникновения сложных отношений с кем-либо из сотрудников организации, можно рекомендовать применить тот же метод по отношению к этому сотруднику, только упрощенный: без колонки — "что должно быть". Это поможет руководителю увидеть и оценить позитивные и негативные стороны сотрудника более четко, определить свое отношение к нему, исходя из основной позиции (4) и улучшить взаимоотношения с ним. С позиции (4) легко провести конструктивный критический разговор, если поведение подчиненного нуждается в коррекции.

Усилить благоприятный эффект от позитивной обращенности поможет правильно установленная система обратной связи в организации. Она важна, так как помогает обрести уверенность в себе и своих действиях, а также способствует развитию организации более быстрыми темпами. У обрат­ной связи много положительных сторон, которые способствуют эффективной коллективной работе: обратная связь предотвращает развитие конфликтов и напряженности в коллективе; способствует быстрому исправлению ошибок и укреплению доверия и доброжелательности в отношениях между руководителями и подчиненными.

В практике обратной связи есть несколько правил, которые следует учитывать: обратная связь требует обязательно осмысливать поведение окружающих в различных ситуациях и свою эмоциональную реакцию на него; начинать общение с положительных моментов, что может побудить собеседника слушать более внимательно; формулировать негативное впечатление и препятствия для дальнейшего общения, а также личное отношение к выявленным недостаткам в деятельности работника. Отметим также, что обратная связь не предполагает единства точек зрения.

На основании вышесказанного можно сделать некоторые практические выводы, не отличающиеся особой сложностью в применении, но крайне важные для эффективного общения.

Первый вывод. Начиная работу в новом коллективе, или решив перестроить неэффективную систему коммуникаций в старом, разумнее всего для руководителя начать с анализа своего восприятия окружающих в целях достижения внутреннего стабильного положения,

Второй вывод. В процессе общения необходимо акцентировать свое внимание и окружающих на позитивном поведении коллег и не стесняться выражать свое мнение с помощью похвал. Что касается ошибок, то их также лучше исправлять на рабочем месте подчиненного сразу, по мере возникновения, нежели разбираться с ними по прошествии времени.

Третий вывод. Не надо пренебрегать открытой оценкой своего труда. Если вышестоящий руководитель уделяет вам слишком мало внимания, лучше будет прямо поинтересоваться у него оценкой ваших результатов, чем потом выяснять причины недовольства или увольнения.

Четвертый вывод. И, наконец, можно посоветовать вести дневник для фиксации хороших и особенно плохих событий, происходящих в коллективе ежедневно.

Важное место в процессе общения занимают взаимные соглашения. В эту категорию входят договоренности любого типа — от официальных договоров до семейного негласного соглашения о регулярных домашних ужинах. Взаимное выполнение этих соглашений во всех сферах жизни ведет к укреплению уверенности в себе, что повышает количество правильных решений и поступков и значительно снижает воздействие стрессов на человека.

Невыполнение же соглашений носит поистине разрушительный характер для психики и с течением времени способно привести к нервному расстройству. Например, исследования в этой области показали, что 80% людей из группы "хронических неудачников" не способны выполнять даже такие простые соглашения, как прийти домой в назначенное время. Именно невыполнение соглашений приводит к психологическим играм, требующим от человека больших усилий, нежели открытое общение. Трансактный анализ сориентирован на подобные соглашения (или договоры) и для лучшего их выполнения.

Известно, что любой договор состоит из двух равноправных волеизъявлений. И в силу этого он подлежит исполнению обеими сторонами. Однако это происходит далеко не всегда. Для того, чтобы избежать напряженности в отношениях с партнерами по общению из-за невыполнения договора, лучше придерживаться некоторых правил:

• если нет возможности выполнить договор, то необходимо известить партнера об изменении условий и препятствиях и согласовать с ним условия нового договора;

• нельзя односторонне модифицировать договоры или не придерживаться их вообще;

• если договор не выполнен из-за того, что партнер не полностью согласен с ним, необходимо, прежде всего, проанализировать задействованные в договоре эго-состояния. Вот характерные вопросы для каждого из них:

1. Специалист-Я:

• какие положительные стороны договора можно выделить на основе личного опыта?

• какие отрицательные стороны можно выделить на. основе личного опыта?

• каков опыт сотрудников, занимающихся такой же или подобной деятельностью или находившихся в подобных ситуациях?

• что мне было известно о подобных договорах (деятельности) до получения предложения?

• какова моя личная выгода от выполнения договора?

• какие принципиальные недостатки есть в договоре?

2. Патерналастское-Я:

• как договор отвечает принятым мною этическим нормам?

• как договор вписывается в этические рамки, принятые в моем ближайшем (групповом) окружении?

3. Приспосабливающееся ученик-Я:

• какие явные сомнения вызывает у меня договор?

• насколько влияют на выполнение договора мои опасения и предрассудки, а также общепринятые предрассудки в данной области?

• в каких собственных действиях по выполнению договора я неуверен?

4. Свободное ученик-Я:

• что привлекательно в договоре на первый взгляд? О что эмоционально затрагивает меня (по отношению к договору)?

• что может доставить удовольствие (в договоре)? О что относительно договора подсказывает мне сердце и интуиция?

После классификации и обработки информации состояние специалист-Я должно снова проанализировать преимущества и недостатки договора и сформулировать окончательное решение вопроса о заключении договора.

Может показаться, что такой анализ потребует много времени. Однако он способствует всесторонней оценке решения относительно договора с открытой и честной позиции личности. Это укрепит самосознание человека и обязательно будет воспринято окружающими как психологический авторитет. ("Это тот человек, за которым мы как за каменной стеной. Он всегда знает, что делает и ошибается очень редко".) Кроме того, указанный анализ проводит фильтрацию эмоциональных состояний человека и пресекает поспешные решения "сгоряча".

Определенная дисциплина и практика в области трансактного анализа договоров и соглашений сведут в конце концов к минимуму время, затрачиваемое на принятие решения по договору. Это время всегда будет меньше времени, затраченного на исправление ошибок в выполнении взаимных соглашений.

До сих пор в данном разделе мы предполагали наличие общих тенденций в поведении и взглядах у партнеров по общению. Это случается нередко, и коллективы с таким стилем общения превращаются в самый эффективный вид организации людей — команду. Однако в большинстве случаев процесс общения представляет собой столкновение различных мнений, критериев и опыта. Целью такого общения становится только стремление отстоять собственную правоту. В результате нарушается нормальное общение, не выполняются соглашения и могут разрушиться связи с партнерами по бизнесу.

Создавшуюся ситуацию можно рассматривать с двух точек зрения: с точки зрения обращенности к партнеру (внешней по отношению к ситуации) и с точки зрения внутренних исходных параметров (внутренней личностной составляющей ситуации).

Обращенность к партнеру мы уже рассматривали. Рассмотрим теперь внутренние исходные параметры. Они закладываются постепенно с помощью воспитания и не являются в полной мере сознательным ограничителем.

Ограниченные параметры восприятия мира можно расширить при наличии желания обучаться и совершенствоваться и при стабильной внутренней позиции. Это сможет сделать только тот, кто сознательно проявляет терпимость и внимание к собеседнику и считает, что другое мнение имеет право на существование. Адекватное восприятие чужих взглядов расширяет горизонт собственных и сближает партнеров между собой. Результатом такого сближения часто становятся удачные сделки и проекты, быстро выполненные задания и др., приносящие, кроме экономического эффекта, чувство глубокого удовлетворения и радости от общения.

Различия в восприятии мира часто бывают радикальными, как радикальны системы воспитания в разных семьях. Поэтому не следует пытаться "переломить" точку зрения собеседника, "давить" его красноречием и ради этого спорить в какой бы то ни было форме.

Понять другого человека за короткое время помогает один из самых эффективных атрибутов общения — практика активного слушания.

Активное слушание можно рассматривать с разных точек зрения, но в практике трансактного анализа под этим определением подразумевается активный анализ исходных позиций собеседника, во время которого активизирует состояние специалист-Я и запоминается деловая информация. Время от времени резюмируются накопленные сведения и проверяются с помощью собеседника после слов: "Если я вас правильно понял, то вы имели в виду следующее".

Если собеседник действительно правильно понят, то можно считать, что исходные позиции двух лиц сближаются, а если он понят неправильно, то сам внесет коррективы. Параллельно с этим, по мере возможности, активизируется и состояние ученик-Я для эмоционального восприятия собеседника и отражения собственных эмоциональных реакций на общение.

В результате в течение всего разговора сохраняется высокая заинтересованность в предмете обсуждения, укрепляется эмоциональная связь между собеседниками, которые получают удовольствие от общения, сокращается время принятия решений и значительно повышается их качество. Актив­ное слушание показывает высокую степень обращенности.

Если во время активного слушания внимание собеседников постепенно рассеивается или появляются эмоциональные критические замечания, значит активизировались остальные эго-состояния сознания. В этот момент потребуются определенные усилия, чтобы перевести возникшие реакции в состояние специалист-Я и восстановить процесс активного слушания.

Во время спора активное слушание — незаменимый метод гашения эмоционального накала и активизации состояния специалист-Я во всех его участниках, так как показывает спорящему, что его воспринимают всерьез. Таким образом, спор трансформируется, в быстро протекающую дискуссию, решения которой легко осуществимы, потому что приняты всеми участниками дискуссии. В заключение — несколько рекомендаций для тренировки навыков проведения трансактного анализа:

• после появления желания изменить сложившийся стиль общения, необходимо осознать свою персональную ответственность за поведение в целом и за конфликты и ошибки в частности;

• единственное, что потребуется в большом количестве, так это терпение, так как изменения наступят не ранее, чем через 1,5—2 недели;

• приступая к тренировкам по активизации состояний, следует проанализировать все конфликтные и негативные ситуации в общении, не только на рабочем месте, но и в жизни вообще, в целях определить долю своей ответственности, свои оправдания и объяснения, свое бездействие, альтернативные варианты поступков и способ запоминания полученной информации;

• для тренировки надо выбрать один пункт и переходить к следующему только после полного восприятия сознанием этого пункта;

• чтобы удержаться на новой линии поведения, радуйтесь, если вам удается хоть немного пробыть на этой волне;

• подшучивайте над собой, если сползаете к старому поведению; ловите себя на психологических уловках, помогающих поведению оставаться без изменения;

• время от времени представляйте себе свой новый стиль общения как можно более живо и красочно — подсознание запомнит эту картину и будет стараться регулировать ваше поведение по заданному образцу, даже без вашего участия;

• спокойно относитесь к реакции окружающих.

Предложенные психологические рекомендации и выводы трансактного анализа принесут ожидаемый эффект при грамотном и умелом применении на практике.

Однако при неправильном использовании трансактного анализа могут иметь место некоторые негативные явления. Поэтому следует сделать следующее предупреждение.

У трансактного анализа, при всей его пользе, есть ряд качеств, способных принести существенный вред общению в организации. Во-первых, это наличие ролей с определенными названиями, которые, по глупости или недоброму умыслу, могут превратиться в обидные ярлыки для сотрудников. Во-вторых, это сам язык трансактного анализа и его терминология, которые могут задевать гордость или чувство собст­венного достоинства сотрудников: не всем приятно слушать о себе, как о ребенке, или узнать, что основная черта повдения — эмоциональность. И, в-третьих, практика трансактного анализа при сильном увлечении им значительно затрудняет обычное общение, так как акцентирует психологические игры в поведении окружающих, которые ранее были для вас естественны. Такое положение сильно действует на нервы и постепенно вызывает раздражение жизнью.

4. Вспомогательные рекомендации

Представленные в разделе рекомендации имеют нестандартный характер и применяются нерегулярно, в зависимости от ситуации. Однако они могут быть очень полезны в управленческом и психологическом отношении.

Одно из признанных достоинств умелого руководителя — способность пользоваться услугами персонала в вопросах, касающихся консультаций и советов. Право просить совета подразумевает право принять или отвергнуть его, так как за конечный результат ответственность несет только руково­дитель. Если руководитель решает воспользоваться консультацией персонала, то должны быть ликвидированы все барьеры на путях коммуникаций и обеспечено прямое и честное общение. Это обеспечит руководителю не только квалифицированный совет, но и значительно упрочит его авторитет в коллективе.

Аспекты рассмотрения проблем. Практически каждая проблема может быть рассмотрена в четырех аспектах: "мы должны" — конечные цели; "мы обязаны" — обязательства и требования; "мы можем" — возможности и способности; "мы намерены" — программа.

Конечные цели определяются без всяких оговорок, по максимуму ожиданий и представляют собой стратегические цели в сочетании с представлениями о необходимых действиях по их достижению и предполагаемыми исполнителями.

Обстоятельства и требования обозначают минимум того, что нужно сделать. Этот нижний предел задает стандарты и контрольные нормы и отсекает излишние действия. Здесь описываются проблемы в терминах существующей ситуации и оцениваются возможности и способности в количественных результатах.

Уровень реальных возможностей и способностей для успешного осуществления задуманного должен находиться между первыми двумя уровнями — mах и min. Здесь учитывается все, что необходимо для выполнения программы действий, при условии, что уровень всегда стремится к max. Хорошая программа отвечает четырем задачам: решению проблем; упрочению положения компании; стимуляции мышления и действий; созданию новых возможностей. Однако подробное рассмотрение программ выходит за рамки настоящего исследования.

Заключение

Применение на практике большинства предлагаемых рекомендаций показало их эффективности в повседневном управлении и необходимость их адаптации на каждом малом и среднем предприятии.

Рекомендации, подготовленные на основе опыта российских и западных экономистов и предпринимателей, а также накопленного авторами личного опыта по управлению персоналом в малом бизнесе, при творческом подходе к их использованию в повсежневной практике управления персоналом способны принести немалую пользу.

Методики и рекомендации опробированы в практике ряда мелких фирм, которые по ряду финансовых и орагзационных показателей и по степени комфортности психологической атмосферы в коллективе могут быть признаны одними из лучших. Это дает возможность рекомендовать фирмам малого и среднего бизнесса, а также подразделениям крупных орагнизаций использовать основные положени проведенного исследования в повседневной практике.

Библиография

Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме. Практическое пособие.М.: ИНФРА-М, 1997.

Мильор Г. Как эффективно управлять. М.: Экономика, 1992.

Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления/ Пер. с англ. М.: Прогресс, 1997.

Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: АКАЛИС, 1996.

23

24

Содержание

Введение 2

Глава I Теоретико-методологические основы управления персоналом организации как системой 8

1.1 Методологические основы формирования и развития системы управления персоналом организации 8

1.2 Основные параметры систем управления персоналом организации 23

1.3 Структура системы управления персоналом организации 37

Глава II Особенности формирования трудового потенциала

на современном этапе 51

2.1 Трудовой потенциал Росси на современном этапе 51

2.2 Проблемы формирования трудового потенциала 68 организации

2.3 Оценка персонала управления в качестве ведущего звена 81 трудового потенциала организации

Глава III Основные направления повышения 96

эффективности использования потенциала организации

3.1 Повышение качества персонала организации в условиях 96 трансформационной экономики

3.2 Кадровый потенциал организации как ведущий фактор 111 повышения эффективности деятельности организации

3.3 Пути и методы эффективного использования персонала 126 организации

Заключение 141

Список использованной литературы 145

Приложения 1-10

Введение

Современный этап развития экономики России характеризуется изменением требований к персоналу организаций, как важнейшему фактору экономического успеха на уровне отдельной организации и общества в целом. В условиях трансформируемой экономики нерешенность многих проблем управления персоналом становится главным препятствием формирования рыночных отношений, порождает определенные деформации социально-трудовой сферы общества. Они требуют системного анализа традиционно сложившихся подходов и представлений.

В последние годы в отечественной и зарубежной литературе разработано значительное количество концепций относительно роли и значения человека в организации. Однако поиск теоретических и методологических основ развития систем управления человеческими ресурсами долгое время выпадал из спектра активных рыночных преобразований.

Отсюда научные основы управления и их востребованность практикой хозяйственной деятельности превращаются в важнейшие направления в области менеджмента.

В научной литературе, посвященной вопросам управления персоналом, о системном подходе упоминается достаточно часто. При этом он рассматривается в контексте зависимости управления персоналом от внешней среды, выделения его отдельных функций и функциональных подсистем, анализа организационной структуры, то есть освещаются лишь отдельные фрагменты системного подхода. Целостная же картина, раскрывающая процесс развития управления персоналом организации как систему до сих пор представлена слабо.

Недостаточно исследованными остаются вопросы теории и практики воспроизводства человеческого капитала организации, призванной обеспечить непрерывный рост трудового потенциала ее персонала. От

2

решения этой проблемы зависит не только материальное положение страны, но и уровень ее духовной культуры и самосознания.

Реализация новых функций управления всецело зависит также от профессиональной компетентности управленческого персонала, действующей системы его оценки.

Научный поиск в этом направлении позволит в практической области повысить организованность, качество и эффективность управляемых объектов.

В сложившейся ситуации особую актуальность и значимость приобретает необходимость решения теоретических и прикладных проблем, связанных, в первую очередь, с системой управления персоналом организации, их востребованностью практикой хозяйственной деятельности.

Состояние научной разработанности проблемы. Развитие управления персоналом в последнее десятилетие происходило достаточно интенсивно. Разработаны основные положения, касающиеся его предмета, целей, задач и функций, разработаны механизмы управления отдельными процессами управления персонала. Значительный вклад в эти достижения внесли Т.Ю.Базаров, В.Б. Бычин, Н.А. Волгин, Б.М. Генкин, В.А.Дятлов, Я.И. Евенко, В.П. Журавлев, Г.Г. Зайцев, С.А. Картишев, А.Я. Кибанов, Э.М. Коробков, А.А. Лобанов, Е.В. Маслов, Ю.Г. Одегов, Н.Н. Пилипенко, В.А. Поляков, С.Д. Резник, А.А. Силин, С.Н. Сотникова, Э.Е.Старобинский, В.В.Травин, В.А. Шаховой, СВ. Шекшня и др., работы которых стали теоретической основой диссертационного исследования.

Методология управления персоналом, как неотъемлемой части управления организацией и оценки персонала всесторонне представлены в трудах таких зарубежных ученых, как А.Армстронга, Н.Бема, Д. Гибсона, П. Джонсона, А. Диллера, Э. Дюркгейма, Р. Марра, Э. Мэйо, Г. Петера, Ф. Тейлора, В. Хентце, А. Файоля, Г. Шмидта, Г. Эмерсоана и др., где описаны важнейшие проблемы развития систем управления персоналом и обобщается опыт различных организаций экономически развитых стран.

По проблемам инвестиций в кадровый капитал, рынка труда и занятости, оплаты и мотивации производственного труда, широко известны работы В. Бобкова, А.Зубковой, Р. Колосовой, В. Столярова, А. Михайлушкина, Д. Карпухина, Т. Кузьминовой, Г. Руденко, А. Субботина.

Разрабатывая методологию системного подхода, общей теории, вопросов структуры и конструирования систем, востребованности системного подхода в управлении персонала организации, мы опирались на работы таких крупных ученых, как В.Г. Афанасьева, Н.В. Блауберга, П. Дукера, С.А. Кузьмина, Б.З. Мильнера, Л.Ф. Никулина, Т.П. Щедровицкого и др.

Наряду с этими недостатками теоретическая проработка исследуемой проблемы, сложность и противоречивость ее решения на практике обусловили выбор темы, объекта и целей исследования, определили ее исходные позиции.

Цель исследования состоит в научном обосновании теоретико-методологических подходов, раскрывающих основные принципы развития системы управления персоналом организации в целом, ее основополагающих элементов с учетом особенностей социально-экономического развития России.

Достижение данной цели предполагает необходимым решить следующие задачи:

• конкретизировать теоретическую и методологическую базу, определить основные системные свойства, характеристики и принципы развития системы управления персоналом организации;

• теоретически доказать двойственную природу персонала в управлении, уточнить классификацию объекта управления персоналом и определить характер его влияния на развитие системы;

• выявить и проанализировать тенденцию развития и проблемные вопросы формирования кадровых ресурсов России, в том числе персонала управления в условиях постперестроечного периода;

• теоретически обосновать условия формирования системы оценки управленческого персонала с учетом передового и зарубежного опыта управления человеческими ресурсами;

• проанализировать категориальное содержание понятия «человеческий капитал», выявить его специфические черты и структуру;

• исследовать эволюционно-теоретические концепции генезиса развития человеческого капитала в зарубежной и отечественной экономической науке.

Объектом исследования является процесс формирования и развития системы управления персоналом организации как целостного структурного образования, направленного на повышение эффективности использования ее трудового потенциала.

Предметом исследования выступают социально-экономические отношения, возникающие в процессе функционирования и развития системы управления персоналом организации в условиях рыночных преобразований.

Теоретической и методологической базой исследования послужили научные труды классиков экономической теории, отечественных и зарубежных ученых в области экономики труда, общей теории управления, инновационного менеджмента, системного анализа объекта и предмета исследования, общей теории систем, теории циклического развития, научного наблюдения. В условиях трансформации социально-трудовых отношений подходы к управлению персоналом рассматривались нами с учетом формирования новых характеристик человеческого ресурса и его оценки, модификации взаимоотношений субъекта и объекта управления.

Эмпирическую базу исследования составили материалы государственных статистических органов, опубликованных в печати, федеральные законодательные акты и постановления Правительства РФ, планово-отчетные и другие данные организаций, отражающие процессы формирования и развития системы управления персоналом и его оценки.

Научная новизна исследования заключается в разработке теоретических и методологических подходов к развитию системы управления персоналом организации с учетом требований современного производства, выявлении многообразия подходов к управлению персоналом, качественному и количественному изменению потенциала персонала, формулировке рекомендаций по совершенствованию работы по оценке компетенции управленческого персонала.

Новизна работы, по мнению автора, состоит в обосновании следующих выводов и предложений, выносимых на защиту:

• развиты теоретические положения о двойственной роли персонала как субъекта и объекта управления, доказана обусловленность развития системы управления персоналом уровнем развития объекта и, прежде всего, его мотивационной структурой;

• дополнена классификация факторов, влияющая на систему управления персоналом путем выделения внутрисистемных факторов; выявлены тенденции изменения роли различных групп факторов при построении, функционировании и реорганизации системы управления персоналом;

• теоретически обоснована и сформулирована концептуально-методическая база формирования системы оценки управленческого персонала, учитывающая особенности его деятельности и определяемая как одно из важных направлений повышения эффективности управленческих решений;

• выявлены общие тенденции и проблемы формирования кадровых ресурсов России: материальные трудности; потеря квалификации работников многих престижных ранее отраслей народного хозяйства; массовая миграция высококвалифицированных специалистов и др. Доказано, что недостаточный профессионализм управленцев является существенным препятствием модернизации экономики России и определяет необходимость формирования эффективной системы оценки управляющего персонала;

• исследована эволюция теоретических концепций кадрового потенциала в рамках экономической науки, выявлены основные междисциплинарные связи теории кадрового потенциала с комплексом наук, рассматривающих проблемы деятельности человека: психологии, социологии, менеджмента, экономики труда и управления персоналом, что позволило уточнить понятие «человеческий капитал» в его отношении к понятию «трудовой потенциал работника»;

• уточнены содержание и сущность человеческого капитала как совокупности созидательных, творческих способностей, необходимых для разработки и внедрения инноваций.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования имеет как теоретико-методологический, так и прикладной характер. Разработанные диссертантом теоретические выводы и рекомендации, методологические положения имеют важное значение для реформирования сферы социально-трудовых отношений. Их практическое применение позволит решить одну из наиболее актуальных задач управления персоналом - повышение эффективности управления человеческим капиталом организаций (как государственных, так и негосударственных), применительно к современному этапу развития производства.

Основные положения диссертации позволяют хозяйствующим субъектам и субъектам инфраструктуры рынка труда определить характер, темпы и этапы развития системы управления персоналом; совершенствовать механизмы и технологии управления им с учетом интересов и целей организации.

Теоретические и прикладные аспекты работы могут быть так же использованы при разработке внутриорганизационных документов, применение которых будет способствовать дальнейшему совершенствованию различных механизмов реализации кадровой политики.

Апробация результатов исследования. Основные концептуально-теоретические предложения и выводы диссертационного исследования

применительно системы управления персоналом в условиях

7

трансформируемой экономики докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях, научных чтениях РГСУ, включены в публикации соискателя.

Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе ВУЗов экономического и социального профиля при чтении лекций по дисциплинам «Управление персоналом», «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Основы управленческой деятельности», «Экономика труда» и др.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав и заключения, изложенных на 150 страницах, списка литературы из 151 наименования, 10 приложений, содержит 34 рисунка и 10 таблиц.

Глава I

Теоретико-методологические основы системного управления персоналом организации

1.1 Методологические основы формирования и развития системы управления персоналом организации

Важным условием успешного функционирования любой организации в настоящее время являются передовые технологии, информационные системы и тотальное качество товаров и услуг. В этих условиях наиболее значимым конкурентным преимуществом организации становиться ее человеческий фактор. Отсюда научные основы управления персоналом и их востребованность практикой превращаются в важнейшее направление в области менеджмента.

В отечественной литературе научные поиски по управлению персоналом осуществляются в рамках исторического и функционального походов. Это позволяет выявить предпосылки зарождения и эволюции развития науки управления начиная с теории Ф. Тейлора до командных

8

конструкций менеджмента с различными модификациями по содержанию и национальному применению (19, 23, 59, 61 и др.). Одновременно этот метод позволяет расширить границы представления о функциях управления персоналом и его возможностях в современных условиях (3, 81, 92, 114, 122).

Характерным этапом развития любой науки является поиск теоретических и методологических приемов, методов, способных отразить ее целостность, систематизировать и обобщить имеющиеся научные и практические результаты, закономерности развития.

Применительно к управлению персоналом среди методологических подходов выделяют исторический, структурный, функциональный, системный и ряд других. Преобладание одного из них предопределяет содержание и принципы концепций. Так, применительно теории Тейлора ведущим является функциональный подход, в концепциях социального партнерства - структурный. Более современные концепции основываются на принципах системного подхода.

Управление на основе системного подхода в хозяйственной практике означает всестороннюю проработку принимаемых решений, анализ всех возможных вариантов их реализации, предвидение последствий. По существу речь идет о том, насколько успешно «люди приспосабливаются к объективным условиям труда» (16, с 407).

В научной литературе, посвященной вопросам управления персоналом, о системном подходе упоминается достаточно часто (3, 45, 48, 52, 92, 108, 122). Однако, как в отечественной, так и в зарубежных источниках даются лишь некоторые проявления , отдельные фрагменты целого.

По большей части категория «система» употребляется зачастую произвольно, с явно несовпадающими значениями составных элементов, просто ради «красного словца» в целях придания большей весомости проводимым исследованиям. Целостная же картина, во всей ее сложности и многообразии до сих пор представлена достаточно слабо.

Системный подход к управлению персоналом позволяет выявить такие предпосылки, как интеграцию научных знаний и рост междисциплинарных проблем, и, прежде всего, экономических, социальных, управленческих, технических и других аспектов. Одновременно при этом выявляется динамичность процессов, дефицитность ресурсов, рост количества связей между объектами, углубление конкуренции, кооперации, стандартизации и т.д.(129, с. 63). Так междисциплинарность проблем управления персоналом проявляется в том, что они исследуются не только в рамках менеджмента (41, 122), но и в экономике труда (52, 92, 116), социологи труда (57, 76, 102),психологии труда (73, 65, 137), в трудовом праве (59, 118, 119). В каждой из этих научных дисциплин одни и те же проблемы рассматриваются с различных точек зрения.

Закономерной основой комплексности и междисциплинарности проблемы является то, что управление персоналом является, во-первых, одной из составных частей управления организацией, общей теории управления.

Во-вторых, объектом управления является персонал, обладающий социальными и психологическими характеристиками, что обуславливает необходимость включения социальных и психологических проблем в сферу данного анализа.

В-третьих, человек, его способность к труду, в ходе использования его рабочей силы в процессе труда, становиться персоналом. Отсюда проблемы экономики труда, трудовых отношений выступают в качестве определяющих в рамках управления персоналом.

В-четвертых, юридические аспекты так же включаются в сферу управления персоналом, поскольку регулирование социально трудовых отношений не представляются возможными без учета нормативно-правовых актов, регламентирующих права, обязанности, взаимоотношения участников процесса труда.

По мере развития экономических и социальных отношений в обществе,

проблемы управления персоналом все более усложняются. В условиях

10

глобализации экономических и общественных процессов, многообразия концепций и мирового опыта в этой области, наблюдается трансформация принципов управления, поиск новых конструкций и систем.

Отсюда следует, что специфика управления персоналом предопределяет возможность использования системного похода. В этой связи в качестве основной методологии исследования нами выбран системный подход. Его суть заключается в том, что целое не только не определяется свойствами его элементов и не сводиться к ним, но, напротив, сами элементы детерминируются целым и лишь в его рамках получают свое функциональное объяснение.

Управление на основе системного подхода призвано обеспечивать и совершенствовать структурное и функциональное единство системы, вскрывать и устранять возмущающие воздействия внешней и внутренней среды. В конечном итоге это позволяет организации эффективно функционировать, развиваться и достигать поставленных целей.

В науке и практике управления до XX века господствовал так называемый редукционистский подход, который сводил свойства целого к свойствам составляющих его элементов. Последовательное описание соответствующих элементов и их свойств рассматривалось как эквивалентное описание системного объекта в целом. Подобный подход к изучению сложных объектов в свое время был не только оправдан, но и казался единственно возможным. К тому же при решении задач он оказался эвристически полезным.

В последующем, на развитие управления персоналом существенное влияние оказали теория роста производительности труда Ф. Тейлора и теория бюрократического управления М. Вебера. В их основе лежит принцип расчленения производительного процесса на функции и закрепление последних за конкретными работниками и рабочими местами. Это порождает иерархический принцип управления и наличие вертикальных связей в сфере социально-трудовых отношений организации. Концепции

управления персоналом несколько изменились с появлением теории

11

гуманизации труда, когда в сфере управления персоналом преобладающими стали социальные аспекты, где человек рассматривается не только как экономический ресурс, но и ресурс, обладающий социальными качествами.

Современные взгляды на управление персоналом связываются с управлением им с позиции теории человеческих отношений, т.е. гуманистического подхода к управлению. Эта доктрина ориентируется, в основном, на теории человеческого капитала Т. Шульца и Г. Беккера (17,36, и др.) и интеллектуального капитала (17,143). Она тесно связана также с концепцией всестороннего развития личности, созданной российскими философами Л.А. Зеленовым и др. По признанию многих ученых эти теории станут преобладающими в постиндустриальном и информационном периодах развития общества (36, с. 14-16).

В последнее время интенсивно развивается теория интеллектуального капитала. Новые подходы в кадровом менеджменте получили название командного менеджмента. При этом для решения комплексных задач, уникальных проблем собираются люди (команды), имеющие соответствующие знания, способы мышления и организации. В основу данной теории положены приоритетность нематериальных активов организации (цели и целостность организации, идеология, специфические принципы поведения, способ реализации и др.). Главная ценность для организации фиксируется на ее человеческой стороне (16, с.27; 124). Данный вид менеджмента характеризуется такими слагаемыми, как:

• коллективные знания сотрудников предприятия, их творческие способности, умение решать проблемы, лидерские качества, предпринимательские и управленческие навыки;

• корпоративная культура организации, мотивация, преобладающий тип отношения персонала к труду и организации;

• оптимальные типы поведения в различных ситуациях (стрессовые, командные взаимодействия);

• система управления персоналом и ее технологии как часть

инфраструктурных активов.

12

В организациях, функционирующих по принципу теории интеллектуального капитала, человек рассматривается как изменяющаяся самодостаточная система, поэтому основными признаются принципы самоорганизации, гибкости, и мягкости систем управления персоналом (41). В целом они соответствуют положениям социального менеджмента, где социально-личностные свойства и характеристики персонала рассматриваются как базовые (42,56,124).

В контексте сказанного следует, что с учетом конкретных культурно-исторических, социальных условий развитие теории управления персоналом происходит в сторону смещения акцентов с жесткого регламентированного управления к самоуправлению и самоорганизации, с вертикально-иерархической организации систем к горизонтальным и далее к саморегулирующимся.

Анализируя вышеизложенное, можно обобщить подходы к управлению персоналом. Во многих публикациях отмечаются два полюса роли человека в общественном производстве:

• человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской человеческий) - важный элемент процесса производства и управления;

• человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями — главный субъект управления.

Другая часть исследователей рассматривает персонал с позиции теории подсистем, в которой работники выступают в качестве важнейшей подсистемы (45). Наиболее четко можно выделить две группы подсистем:

• экономические, в которых главенствуют проблемы производства, обмена, распределения и потребления материальных благ, а исходя из этого персонал рассматривается как трудовой ресурс или организация людей (коллектив);

• Социальные, в которых главенствуют вопросы отношения людей, социальные группы, духовные ценности и аспекты всестороннего развития личности, а персонал рассматривается как главная система, состоящая из

неповторимых личностей.

13

Учитывая, что все перечисленные подходы к анализу роли человека в производстве представляют собой взгляды с разных сторон одного и того же явления, известные концепции можно классифицировать в виде квадрата (45):

Ресурс

Экономическая

Система

Социальная

I

Человек

Управление трудовыми ресурсами (HUMAN LABOR MANAGEMENT) Управление персоналом (PERSONEL MANAGEMENT)

Управление человеческими ресурсами (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT) Социальный менеджмент (SOCIAL MANAGEMENT)

Личность

Рис. 1.1.1 Классификация концепций управления персоналом

На данном рисунке по оси ординат показано разделение концепций по тяготению к экономической или социальной системам, по оси абсцисс — по рассмотрению человека как ресурса и как личности в процессе производства. Управление персоналом - это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социальные группы. Это позволяет рассматривать управление персоналом как сложившуюся систему.

В настоящее время существуют различные подходы к определению понятия «система». Наиболее распространенными следует назвать определения, где системой называют «совокупность объектов и процессов, называемых компонентами, взаимосвязанных и взаимодействующих между собой, которые образуют единое целое, обладающее свойствами, не присущими составляющим его компонентам, взятым в отдельности и предназначенная для выполнения определенных полезных функций» (46,

с.1). Из этого следует, что система имеет четыре фундаментальных признака,

14

отсутствие хотя бы одного из которых, не позволяет считать исследуемый объект системой:

• целостность, то есть система представляет собой некое единство, а не любую совокупность образующих ее элементов;

• функциональность — система создана для определенных целей, выполнения полезных функций;

• организация - элементы системы имеют связи друг с другом, соединены и упорядочены определенным образом;

• системное качество - каждая система обладает определенным качеством, не равным простой сумме свойств составляющих ее элементов.

Рассматривая управление персоналом как самостоятельную систему, необходимо сформулировать основные принципы, которые соответствовали бы общим принципам развития организации и в то же время подчеркивали, что данная система имеет дело с особым ресурсом.

Применительно функционирования российских предприятий, их финансового состояния, оплаты труда персонала и внутриорганизационной морали президент школы международного менеджмента П.М. Озеров считает, что управление персоналом должно базироваться на следующих принципах (129, с.39-46):

1. Человек - основа корпоративной культуры. Успешные предприятия уделяют большое внимание персоналу; когда людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой этих перемен.

2. Менеджмент для всех. Управление должно осуществляться на трех уровнях: высшее руководство, средне руководство («команда») и нижнее звено («сотрудники»).

3. Эффективность как критерий успеха организации, заключающаяся в достижении целей с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли.

15

4. Взаимоотношения как критерий успеха организации. Возникающие проблемы из «мира чувств» (психологические отношения, коммуникации, ценности, мотивы), должны быть приоритетными по сравнению с проблемами из «мира фактов» (техника, технология организация). Принцип «клиент - прежде всего» более предпочтителен, чем «иерархия - прежде всего».

5. Качество как критерий эффективности. Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество продукта, качество сервиса и качество организации.

6. Команды как критерий успеха организации. Все работающие в организации являются сотрудниками. Все они члены социальной группы (команды). Все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят вклад, как в успех, так и в провалы организации.

7. Обучение - ключ к развитию и переменам и неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения организации. Обучающие программы должны обращаться к сердцам и умам сотрудников.

Данные принципы заслуживают пристального внимания, т.к. направлены на формирование корпоративной культуры и всесторонне развитие личности. Сформулированные принципы позволяют рассматривать систему управления персоналом с позиции целей организации и собственных локальных целей, с позиции человеческого капитала.

Понятие системы управления персоналом может быть рассмотрено на различных уровнях обобщения.

1.Система управления персоналом как сложное абстрактное

образование, имеющее свою специфическую структуру, механизмы функционирования, тенденции и закономерности развития.

Управление персоналом организации существует в виде совокупности научных знаний в этой области, а так же теоретических и практических

Между целями и функциями существуют определенные различия. Цель - это состояние, к которому стремятся, а функция - это фактическое действие.

Цели организации характеризуются тремя признаками:

\* они отражают желаемые состояния в будущем;

\* они обозначают эти состояния конкретно и отличаются от индивидуальных целей тем, что обладают свойством, обязательным для всех работников предприятия;

\* их официально утверждают, а руководство предприятия одобряет.

Цели выполняют три функции:

\* управления,

\* координации и

\* контроля.

Цели - это стимул для поведения, поэтому они управляют поведением. Они позволяют и стимулируют взаимное согласование поведения и в этом смысле выполняют координирующую функцию. И наконец, цели определяют выработку критериев для контроля.

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает:

\* определение целей и основных направлений работы с персоналом;

\* определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей;

\* организацию работы по выполнению принятых решений;

\* координацию и контроль за выполнением намеченных мероприятий;

\* постоянное совершенствование системы работы с персоналом.

Когда общая стратегия организации осознана, становится возможным установить индивидуальные функции управления персоналом, которые будут совмещаться с ней (стратегией) наилучшим образом.

Необходимость согласования между собой стратегии управления персоналом и стратегии предпринимательства охватывает основные функции управления и включает:

\* подбор, наем и формирование персонала организации для наилучшего достижения целей производства;

\* оценку персонала;

\* развитие организационной структуры и морального климата предприятия, способствующих проявлению творческой активности каждого работника;

\* наилучшее использование потенциала работников и его вознаграждение;

\* обеспечение гарантий социальной ответственности организаций перед каждым работником.

В практическом плане можно выделить следующие основные функции управления персоналом:

\* четкое понимание и реализацию стратегических и тактических целей своей фирмы;

\* прогнозирование ситуации на рынке труда и в собственном коллективе для принятия учреждающих мер;

\* анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы;

\* мотивация персонала,

\* оценка и обучение кадров,

\* содействие адаптации работников к нововведениям,

\* создание социально комфортных условий в коллективе,

\* решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др.

При этом сохраняются и традиционные задачи по административной работе с кадрами.

Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей. Так, например, широкое распространение в мировой практике контрактной формы найма персонала привело к заметному изменению функциональных обязанностей.

При таких условиях найма, естественно, повышается значение функциональных обязанностей, связанных с обеспечением трудовых отношений, решения социальных вопросов, расширяется круг обязанностей в рамках функций найма, трудоустройства, материального вознаграждения.

В теории управления персоналом обычно выделяют восемь основных функций:

\* планирование потребностей,

\* отбор и найм,

\* развитие и ориентация,

\* продвижение по службе,

\* оценка и вознаграждение.

Анализ материалов по данному вопросу позволяет произвести сопоставление функциональных обязанностей служб управления персоналом (человеческими ресурсами) на предприятиях США и ФРГ (рис. 2.3.2).

Нетрудно заметить, что функции служб управления персоналом на американских и немецких предприятиях очень похожи. Разумеется, есть и свои особенности, отличия, обусловленные спецификой взаимоотношений предприятий с государственными службами. Этим можно объяснить выделение специальной функции "Административная деятельность" на предприятиях Германии, где существует много федеральных и земельных правил, регламентирующих особым образом взаимоотношения владельцев (нанимателей) и наемных работников. Из содержания функций найма и увольнения в США и трудоустройства в Германии можно понять, что этим процессам придается очень большое внимание и значение.

Функции управления персоналом США ФРГ

Наем и увольнение:

включает описание требований, предъявляемых к знаниям, умениям и навыкам претендентов, прогнозирование возможных изменений этих требований, отбор кандидатов при приеме на работу на основе широкого применения тестирования и интервьюирования, уточнения условий оплаты труда и проведения инструктажа по технике безопасности

Обеспечение безопасных условий труда и охраны здоровья:

медицинское обследование персонала, программы страхования. Инспекция условий труда. Эргономическая экспертиза зданий, сооружений и механизмов по оценке соответствия требованиям безопасности труда

Развитие персонала (человеческих ресурсов):

подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров, обеспечение взаимосвязи с учебными заведениями, разработка концепции продвижения и перемещении работников по службе

Организация заработной платы и компенсации:

включает разработку уровней и процедур выплат, установление персональных ставок почасовой оплаты для рабочих и недельного заработка служащих, расчет пенсионного обеспечения работников фирмы, единовременных выплат различного рода, перевод денежных средств, получаемых работниками в банке; организация стимулирующих финансовых программ

Обеспечение трудовых отношений:

изучение и подготовка контрактов между фирмой и наемными работниками, соглашение между профсоюзом и администрацией. Обеспечение связи с общественностью и прессой. Рассмотрение споров, конфликтов, анализ жалоб и предложений персонала

Административная деятельность: применение на практике основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров и тарифных соглашений

Трудоустройство:

прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, вопросы перевода на другую работу внутри предприятия, профессиональное и должностное продвижение, расторжение контракта, увольнение

Обеспечение благоприятных условий труда и техники безопасности:

инспекция условий труда, медицинское обследование. Эргономическая экспертиза зданий, сооружений и механизмов по оценке соответствия требованиям безопасности труда

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации:

выявление потенциальных возможностей персонала и определение путей их продвижения по профессиональной или по служебной линии

Материальное стимулирование:

весь комплекс вопросов по организации оплаты труда; разработка и совершенствование систем стимулирования; аттестация рабочих мест, изучение положения на рынке труда, разработка отдельных статей коллективного договора

Социальные вопросы:

контакты с профсоюзными организациями, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальном напряженности и конфликтов

Рис. 2.3.2. Функциональные обязанности служб управления персоналом

В условиях активного развития межнациональных корпораций в последнее время наблюдается усиленное внимание менеджмента к исследованиям национального менталитета деловых партнеров. Развитие совместного предпринимательства побуждает службы управления персоналом учитывать в своей работе своеобразие деловой этики и организационные особенности тех стран, откуда привлекаются человеческие ресурсы и где осуществляются капиталовложения. Для этого образуются специальные службы и нанимаются высококлассные специалисты. Дело в том, что при соприкосновении различных культурных традиций даже локальный конфликт может привести к нарушению нормальных партнерских отношений во всей организации.

Так, японские предприниматели на своих предприятиях, расположенных в США, существенно видоизменяют традиционные методы управления персоналом с учетом конкретных особенностей американской традиции внутрипроизводственных отношений и образа жизни.

Подобные сложности в управлении персоналом возникают не только в процессе взаимодействия людей с разными культурными традициями, но и у близких по своему менталитету народов.

Так, например, на характер производственного поведения, психологию взаимодействия европейских народов большое влияние оказывает политическая традиция. Известно, что сложность поддержания иерархических отношений на французских предприятиях обусловлена активным протестом персонала против любых форм жесткого контроля. Поэтому ряд современных методик контроля персонала американского происхождения, основанных на систематической проверке промежуточных результатов работы, во Франции оказывается неприемлемым.

Голландская модель управления в значительной мере опирается на принцип примирения, который реализуется через многочисленные структурные элементы, способствующие коллективной работе по выработке решения в ходе совместных действий. При этом обязанностью каждого является поиск путей к соглашению и уважение уже заключенных соглашений. Когда условия меняются, любое звено структуры может выступить с инициативой обсуждения какой-либо проблемы и заключения нового соглашения. Такая модель управления, по мнению специалистов, основана на политических традициях нидерландцев, зародившихся еще в конце XVI в., когда принятие важных решений, в период Утрехтского союза, требовало длительного убеждения и взаимного приспособления провинций.

Экономический рост требует внедрения методов, обеспечивающих реализацию новых подходов к управлению персоналом, что в свою очередь сопряжено с осуществлением управленческих нововведений. Именно инновационные подходы к управлению персоналом способствуют повышению производительности труда и творческого настроя персонала.

В условиях активной инновационной политики организаций большое значение приобретает функция, которая чаще всего выступает под названием "Анализ и проектирование работ". Она позволяет детализировать стратегии управления персоналом по каждому функциональному направлению в соответствии с программами развития производства. Реализация этой функции в свою очередь нуждается в комплексном анализе информации не только всех служб управления персоналом, но и планов развития технической системы производства.

Прообразом методической концепции анализа и проектирования (аттестации) рабочих мест, очевидно, следует считать так называемую "женевскую схему". Метод расчленения требований к рабочему месту при оценке труда ("женевская схема") получил признание на Первом международном конгрессе по оценке труда в 1950 г. в Женеве. В соответствии с этим методом специалисты при анализе и проектировании рабочих мест стали различать:

\* нервнопсихическую и физическую нагрузки,

\* квалификацию,

\* ответственность за средства труда, результаты процесса труда и безопасность,

\* характеристики, связанные с влиянием на работников факторов окружающей среды (условий труда).

Однако для практической реализации "женевской схемы" потребовалась долгая работа по разработке оценок каждой из названных характеристик рабочего места. На это ушло более двух десятков лет. В результате были разработаны специальные оценки, ранговые ряды и квалификационные характеристики, позволяющие в единой, качественно однородной шкале оценить основные параметры трудовой деятельности на рабочих местах производственного и управленческого персонала.

Использование данных анализа и проектирования работ для целей оптимизации затрат на развитие персонала, его подготовки и переподготовки с учетом требования совершенствования технических систем нашло наиболее последовательное применение в Германии и Швейцарии.

Под системой развития персонала в этих странах понимается целенаправленным комплекс информационных образовательных и "привязанных" к конкретным рабочим местам элементов, которые содействуют повышению квалификации работников в соответствии с задачами развития самого предприятия и потенциалом сотрудников. Многолетняя практика системы развития персонала в этих странах на основе информации об аттестации рабочих мест убедительно показала, что высокий уровень эффективности такой работы может быть достигнут при согласованных действиях и скоординированных направлениях деятельности не только служб, причастных к управлению персоналом, но и служб, определяющих перспективы развития рабочих мест.

Следует отметить, что отечественный опыт аттестации рабочих мест позволил сделать похожие выводы. Как известно, в соответствии с типовым положением об аттестации, рационализации и планировании имеющихся и вновь вводимых рабочих мест последние должны были получить комплексную оценку по трем уровням: техническому, организационному, условиям труда и технике безопасности. Полученная информация должна была качественно улучшить систему управления персоналом (трудом) на большинстве промышленных предприятий. Так, при аттестации организационного уровня рабочих мест требовались детальный анализ квалификации работников, проверка соответствия квалификационных характеристик степени сложности и требованиям, предъявляемым к качеству выполняемых работ. В то время (в середине восьмидесятых годов) программы повышения квалификации рабочих, разработанные в рамках планов социального развития без должной увязки с планами технического развития производства, приводили к очень сложной производственной ситуации. При остром дефиците высококвалифицированных рабочих по обслуживанию новой техники на многих предприятиях наблюдалось превышение среднего квалификационного разряда над средней сложностью работ, что приводило одновременно и к низкому качеству эксплуатации новой техники и к перерасходу фонда заработной платы. В свою очередь планы по организации новых рабочих мест не позволяли наметить конкретные направления и задачи профессиональной подготовки и переподготовки рабочих.

При анализе состояния условий труда и техники безопасности в процессе аттестации рабочих мест создавались реальные возможности для оптимизации программ по улучшению условий труда в зависимости от преобладающих факторов тяжести труда на рабочих местах каждого конкретного производства. Однако организационная разобщенность служб, отвечающих за проведение мероприятий по аттестации рабочих мест, рутинная организация информационной системы этих мероприятий привели к трансформации аттестации рабочих мест в анализ состояния оборудования и тем самым ее локализации на оценке состояния активной части основных фондов и поэтому мало повлияли на повышение эффективности труда.

Разумеется, были исключения, но они только подтвердили выводы о том, что без комплексной взаимосвязи служб, занятых управлением персоналом, крайне проблематично внедрение новых методов, обеспечивающих повышение эффективности реализации трудового потенциала как рабочих, так и специалистов.

Совершенствование функциональной деятельности по управлению персоналом нуждается в единой стратегии, взаимосогласованности всех служб, причастных к этой работе.

Сфера принятия решений по персоналу касается, с одной стороны, целенаправленного формирования системы управления в разрезе рассмотренных выше функций, а с другой - целенаправленного воздействия на персонал (руководство персоналом).

Руководство персоналом как функция управления призвано объединять, координировать, взаимоувязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое. Функция руководства - это мозг всего управления, его центральная нервная система. Чем сложнее система функций управления, тем острее перед руководством встает задача постоянного совершенствования управления. Комплексный подход к управлению как единству всех функций позволил выделить новое в характере управления - функцию руководства персоналом.

Повышение эффективности руководства персоналом достигается за счет использования таких факторов, как:

\* хорошая организация рабочих мест;

\* рациональное планирование и использование производственных площадей;

\* систематическая переподготовка и повышение квалификации работников;

\* обеспечение стабильности занятости;

\* разработка и реализация различных социально-экономических программ и т.д.

Персонал как объект управления может рассматриваться на трех уровнях: личность, коллектив как социальная организация и трудовые ресурсы. В соответствии с этим в функции управления персоналом можно выделить три составляющие:

\* управление личностью (индивидуальная кадровая работа) предполагает целенаправленное развитие индивидуальных свойств и качеств работника, а также учет психофизиологических свойств индивида;

\* управление трудовым коллективом как социальной организацией, т.е. целенаправленное влияние на всю совокупность социальных отношений;

\* управление трудовыми ресурсами, т.е. воздействие на работников как на средство производства.

Теоретическая установка, будучи средством познания какого-либо природного или общественного процесса, всегда в той или иной мере дистанцирована от практических целей управления. Поэтому возникает необходимость в разработке специальных приемов, определенных подходов, позволяющих целенаправленно использовать достижения теории. Совокупность таких приемов, теоретических подходов в современной науке вообще и особенно в науке управления раскрывает содержание понятия "метод".

Понятие "метод" применительно к управлению персоналом по своему содержанию означает совокупность определенных приемов и способов, типичных подходов к воздействию и влиянию на персонал (как на работников, так и на трудовой коллектив в целом) с целью достижения конкретных результатов.

Методы управления персоналом подразделяются на три основные группы: экономические, организационно-административные и социально-психологические.

К группе экономических методов относятся прогнозирование и планирование работы с персоналом, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и дополнительной потребности в персонале, источников ее обеспечения и др.

Организационно-административную группу представляют методы, реализующие различные способы воздействия па работников и основывающиеся на использовании установленных организационных связей, правовых положений и норм (например, правил внутреннего трудового распорядка, положений о порядке оценки и высвобождения работников и т.д.).

Социально-психологическая группа методов управления персоналом представляет собой конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников, в связи с чем подразделяются на социальные и психологические.

Первые из них призваны больше воздействовать на весь коллектив (социальное планирование, создание оптимального социально-психологического климата и др.), а вторые - на отдельных работников (методы психологического отбора, оценки персонала и др.).

Наука и практика выработали инструментарий, применимый и к управлению персоналом.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования управления персоналом. Он ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и с внешней средой и сведение их в единую, целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.).

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы - на функции, функции - на процедуры, процедуры - на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т.е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора, под действием которого она сложилась, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сопоставить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важными предпосылками построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С его помощью выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффекта практике совершенствования управления персоналом дает нормативный метод. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функции по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерий построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Все шире применяется параметрический метод. Его задача - установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять метод функционально-столиостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т.п.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1-й, 2-й или 3-й компонент).

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и на опыте другой, аналогичной, системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и в определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязывается вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те в свою очередь порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания - выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота ("банка" идей) позволяет сочетать независимое выражение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась подсказка о том, что и как следует сделать для решения задачи.

Морфологический анализ является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Наиболее эффективные изменения системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе, что позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, помогает избежать просчетов.

Например, функционально-стоимостной анализ (ФСА) системы управления персоналом как универсальный метод позволяет при его проведении применять систему методов. ФСА включает следующие этапы:

\* подготовительный,

\* информационный,

\* аналитический,

\* творческий,

\* исследовательский,

\* рекомендательный,

\* внедренческий.

Ни подготовительном этапе проводится комплексное обследование состояния производства и управления организацией, осуществляется выбор объекта ФСА, определяются онкретные задачи проведения анализа, составляются рабочий план и приказ о проведении ФСА. Здесь используются методы: самообследовапия, интервьюирования, фотографии рабочего дня, анкетирования и т.п.

На информационном этапе осуществляются сбор, систематизация и изучение сведений, характеризующих систему управления персоналом или отдельные ее подсистемы, а также данные по аналогичным системам, передовому опыту совершенствования управления. Здесь используются те же методы, что и на подготовительном этапе.

Аналитический этап является наиболее трудоемким. На нем осуществляются формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления, рассчитываются затраты на выполнение и уровень качества функций. Здесь определяются степень значимости функций и причины их несоответствия уровню затрат и качеству осуществления функций. Выявляются излишние, вредные, несвойственные, дублируемые функции. Формулируются задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом. На данном этапе используются методы анализа.

На творческом этапе осуществляются выдвижение идей и способов выполнения функций управления, формулирование на их основе вариантов реализации функций, предварительная оценка и отбор наиболее целесообразных и реальных из них. С целью нахождения возможно большего количества вариантов путей совершенствования системы управления персоналом рекомендуется использовать следующие методы: творческие совещания, коллективный блокнот, контрольные вопросы, морфологический анализ и др. Выбор методов поиска идей осуществляется исходя из особенностей объекта анализа и конкретных ситуаций, сложившихся в процессе выполнения функций управления.

На исследовательском этапе производятся подробное описание каждого отобранного варианта, их сравнительная организационно-экономическая оценка и отбор наиболее рациональных из них для реализации. На данном этапе разрабатывается проект системы управления персоналом со всеми необходимыми обоснованиями. Проект может охватывать всю систему управления персоналом или отдельную подсистему, подразделение. От характера объекта проектирования зависят трудоемкость и длительность разработки проекта.

На рекомендательном этапе осуществляются анализ и утверждение проекта системы управления персоналом, разработанного с использование ФСА, и принимается решение о порядке его внедрения. Составляется и утверждается план-график внедрения рекомендаций ФСА.

На этапе внедрения результатов ФСА проводится социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка к внедрению. Здесь разрабатывается система материального и морального стимулирования внедрения проекта, осуществляются обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала, дается оценка экономической эффективности его реализации.

Рассмотрим подробнее основные методы сбора информации для анализа систем управления.

Метод собеседования (интервью) с работником, выполняющим работу, применяется для получения информации, необходимой для анализа рабочего процесса. Он дает аналитику и работнику возможность поговорить друг с другом. Во время разговора работник также может задавать аналитику различные вопросы. Таким образом, аналитик объясняет работнику, как будет использоваться полученная информация. Собеседование может проводиться с одним работником, с группой или с начальником, который располагает сведениями о рабочем процессе. Используется обычно стандартный набор вопросов, что позволяет сравнивать ответы.

Уязвимость метода в том, что информация может быть неточной. Например, если работник узнает, что информация, полученная во время собеседования, будет использоваться для установления заработной платы, он дает ее искаженной. Поэтому последовательные интервью более чем с одним человеком (работником и его руководителем), тщательное планирование беседы и правильный отбор вопросов, равно как и установление хорошего контакта с работником, чрезвычайно важны. Это отнимает немало времени, но улучшает качество получаемой информации. Полученная в ходе собеседования информация дополняется в дальнейшем данными наблюдений и анкет.

Использование анкет - метод, который требует наименьших денежных затрат. Он достаточно эффективен для того, чтобы получить большое количество информации за короткий период. Менее стандартный подход-попросить работников своими словами описать их работу. Это дает работникам возможность выразить собственные идеи и описать рабочий процесс своими словами.

Целесообразная степень стандартизации анкет является постоянным источником споров. Не существует какого-либо идеального стандарта анкеты, но вот несколько советов, которые упрощают их составление и использование:

\* анкета должна быть как можно более короткой, потому что люди в принципе не любят ее заполнять;

\* человек должен знать, для чего он заполняет анкету;

\* анкета должна быть простой по содержанию;

\* следует проверить анкету перед тем, как ее использовать (дайте ее заполнить каким-либо работникам, а потом попросите дать комментарии, чтобы выявить возможные упущения).

Методы активного (прямого) наблюдения (фотография рабочего дня, хронометраж, метод моментных наблюдений, самофотография и др.) подробно рассматриваются в дисциплинах "Нормирование труда" и "Организация труда".

В последнее время все более широкое применение для отбора персонала находят графологические методы определения способностей человека (по его почерку).

Цель данного метода - оценить степень соответствия человека предлагаемой должности, выделить группы риска и группы предпочтения.

Достоинства метода - бесконтактность, оперативность.

Оцениваемые показатели:

\* способность контролировать свое поведение;

\* возможность адаптации в коллективе;

\* умение руководить подчиненными;

\* исполнительность;

\* настойчивость;

\* аналитическое мышление;

\* психические особенности;

\* способность к нестандартным решениям.

Пример теста (в баллах):

Размер букв

Очень маленькие - 3

Маленькие - 7

Средние - 17

Большие - 20

Наклон букв

Левый - 2

Легкий левый - 5

Правый - 14

Резкий правый - 6

Сила нажима

Легкая - 8

Средняя - 15

Очень сильная - 21

Общая оценка

Почерк старательный и аккуратный - 13

Почерк неровный и трудночитаемый - 9

Почерк небрежный, нечеткий - 4

Сумма баллов:

38-51 - пожилые люди с плохим здоровьем:

52-63 - робкие, пассивные, флегматичные люди;

64-75 - нерешительные, мягкие, кроткие, с утонченными манерами,

76-87 - прямые, откровенные, общительные, впечатлительные.

88-98 - честные, порядочные, инициативные, решительные, расчетливые;

99-100 - вспыльчивые, независимые, с быстрым умом, обидчивы, склонные к творчеству,

110-121 - без чувства ответственности, недисциплинированные, высокомерные.

Оценки графолога:

1. "Мощные" завитки на начальных буквах свидетельствуют о природной решительности.

2. Вытянутые, гладкие первые буквы свидетельствуют о чувствительности и уязвимости.

3. "Недописанность" некоторых букв - это жесткость и быстрота реакции.

4. Легкий наклон вправо свидетельствует о выдержке и самообладании.

5. Округлость и мягкие очертания иллюстрируют способности к переменам под влиянием обстоятельств,

6. Написание с нажимом - это отсутствие колебаний.

7. "Квадратное" написание буквы "о" свидетельствует об открытом характере и общительности.

8. Претенциозные завитки на буквах указывают на стремление быть постоянно в центре внимания, пользоваться успехом.

9. Тщательность почерка - это верный признак честолюбия, умения настоять на своем.

10. Странные формы отдельных букв свидетельствуют о робости, готовности уступить.

Для получения всесторонней информации о персонале вышеперечисленные методы могут использоваться в различных комбинациях. В целом же они создают основу для ряда более специфических методов, применяемых для решения тех или иных конкретных вопросов управления персоналом.

Так, например, при оценке содержания работ применяют два метода: суммарный и аналитический.

Понятие "эволюция" в отношении методов управления персоналом имеет особую трактовку. Дело в том, что эволюция содержит в себе представление о приспособлении организма, системы или идейных представлений к изменениям, происходящим во внешней среде или во внутреннем состоянии объекта. Однако и теория, и методы управления персоналом, строго говоря, скорее отражают изменение условий кадрового управления. Решение конкретных практических задач обусловливает оперативный отбор теоретических установок и вытекающих из них методических подходов по критериям достижения тех или иных количественных или качественных показателей эффективности, актуальных для данного периода. Таким образом, чаще имеют лучшую перспективу методы, органичные по своему содержанию новым реалиям организации производства и изменившимся социальным отношениям в обществе, нежели какой бы то ни было традиции, хотя, как это будет показано ниже, некоторые традиционные методы в силу их богатого научно-методического потенциала, а значит, и высоких адаптивных возможностей могут быть и являются конкурентоспособными длительное время. Поэтому эволюцию методов управления персоналом следует понимать не как их приспособление к изменяющейся практике, а как результат целенаправленных попыток точно отразить и использовать новые возможности, предоставляемые такими изменениями, с целью повышения эффективности функционирования системы управления персоналом.

Эволюция методов управления персоналом является закономерным продолжением развития методов управления и ставит своей задачей, во-первых, анализ прогрессирующих закономерностей развития персонала, а во-вторых, извлечение полезного опыта из того, что накоплено практикой управления.

Современные методы изучения персонала предполагают, с одной стороны, изучение индивидуальных характеристик и способностей работников для установления их потенциала, а с другой - выявление количественных и качественных требований к персоналу с учетом перспектив развития организации (фирмы), появления новых направлений работы.

Одним из новых подходов, проходивших апробацию в конце 70-х годов, был метод управления по целям, основанный на интеграции индивидуальных и общих интересов.

Установление целей означает распределение заданий работникам исходя из их индивидуальных способностей и необходимости достижения результатов, согласованных с ними. Сферы деятельности, охватываемые целевыми установками, могут быть разнообразными и определяются проблемами хозяйствования или приоритетами развития организаций. Цели могут быть ориентированы на развитие потенциальных способностей работников, на максимальное удовлетворение требований заказчиков или на совершенствование производственного процесса. В рамках этих проблемных сфер формируются конкретные цели для групп и отдельных работников. Они устанавливаются на основании анализа результатов деятельности за отчетный период в форме обсуждения и согласования мнений руководителей и подчиненных. Такая форма и принцип планирования целей приемлемы для разнообразных категорий работников: рабочих основного и вспомогательного производства, специалистов, руководителей, работников творческого труда.

Фундаментальной предпосылкой управления по целям являлось непосредственное участие персонала в определении целей работы, что приводило к значительно более ответственному отношению к труду, чем в том случае, когда персонал получал задания сверху. Повышенная ответственность порождается внутренней мотивацией работников, вызванной потребностью достижения собственных и добровольно принятых целей.

Следует отметить, что метод директивного планирования был своего рода искаженной моделью управления по целям. Основой для установления целей служил анализ выполнения задач предшествующего периода, который при автократическом типе управления сознательно, в угоду вышестоящему руководству, содержал более благоприятную оценку ситуации и минимальное число факторов, лимитирующих деятельность подразделений. Искажение информации, исходящей от подразделений, в соответствии с представлениями вышестоящего руководства приводило к нереальности целей и их быстрому устареванию под влиянием факторов, проигнорированных в процессе их разработки. Устанавливаемые таким образом цели теряли правдоподобие и утрачивали доверие исполнителей. Ситуация с искусственным завышением результатов работы, приписками и нереальными, невыполнимыми планами хорошо известна из практики советского хозяйствования. Оценки работников, основанные на формально согласованных с ними и нереальных целях, не могли быть справедливыми, что снижало эффективность кадровых решений и самого метода управления ввиду низкой предсказуемости выполнения целей.