

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ  
АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**«ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ»**

*на правах рукописи*

Фарманзаде Фарман Зульфюгар оглы

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

на тему:

**«Принципы и стиль управления персоналом»**

Шифр и название направления: ИИМ – 060407 «Менеджмент»

Шифр и название специальности: ИИМ – 020018 «Управление персоналом»

гр. 161

Научный руководитель: проф. Кулиев Т.А.

Руководитель  
Магистерской программы: доц. Мамедов А.Б.

Зав. кафедрой: проф. Кулиев Т.А.

Баку – 2015

## Оглавление

<b>Введение</b> .....	3-5
<b>I глава. Управление персоналом – как особый вид</b>	
деятельности .....	6-30
1.1. Роль и значение управления персоналом .....	6-14
1.2. Управление персоналом – как особый вид профессиональной деятельности .....	15-23
1.3. О концепции управления персоналом .....	23-30
<b>II глава. Руководящий персонал в функционально</b>	
<b>управленческой конфигурации организации</b> .....	31-60
2.1. Классификация руководящих работников предприятия .	31-36
2.2. Принципы и стиль управления персоналом .....	36-48
2.3. Психологические и социальные аспекты работы руководителей-лидеров с персоналом .....	48-60
<b>III глава. Лидерство и стиль менеджмента в контексте</b>	
<b>стратегическом управлении персонала</b> .....	61-73
3.1. Стиль и качество работника – руководителя .....	61-65
3.2. Стратегическое управление персональным развитием работников .....	65-73
<b>Заключение</b> .....	74-78
<b>Список использованной литературы</b> .....	79

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Управление персоналом организаций на новой, инновационной основе требует нового подхода к таким проблемам, как научный, профессиональный стиль менеджмента, теоретического обоснования концепций по деятельности менеджмента, стиль менеджмента и лидерства, и их единства, влияние их на поведение персоналом, особенно на поведение руководящего состава организаций. Известно, что стиль менеджмента является многокомплексной характеристикой и признаком формирования общего кругозора менеджмента. Лидерство – это особый тип отношения к человеку, основанный на признании его способностей, деятельности в управлении тех личностных качеств, которые необходимы менеджеру. У менеджера не должны быть амбиции, скрытые личные интересы, высокомерие и самолюбие, порождающие резкие конфликты. В этом отношении тема данной диссертации также непосредственно связано с психологией социологией управления. Все это требования выбора данной проблемы в качестве темы диссертации.

**Цель исследования.** Целью данного исследования является изучение роли руководящих работников, в частности менеджера в эффективном управлении персонала, определение эффективного взаимоотношения между работниками, подчиненными, системного изучения взаимосвязей между лидерством и стилями менеджмента.

**Задачи исследования.** Изучить роль и значение управления персоналом в условиях рыночной экономики. Определить в связи с этим некоторые условные вопросы, связанные с современными проблемами эффективного управления персоналом.

**Предмет исследования.** Предметом исследования выступает управление персоналом, которое является ведущим фактором в системном функционировании организаций, предприятий.

**Объект исследования.** Объектом исследования является изучение взаимосвязи стиля и лидерство в процессе управления персоналом, в управлении подчиненных работников.

**Теоретические и методологические основы исследования.** Теоретической и методологической основой работы послужили работы отечественных и зарубежных ученых и специалистов, занимающихся исследованиями в области менеджмента, в частности психологическими и социологическими проблемами управления персоналом. При исследовании использованы методы сравнительного анализа, системного анализа, синтеза.

**Основное содержание работы:**

I глава. Управление персоналом, как особый вид деятельности.

1.1. Роль и значение управления персоналом.

1.2. Управление персоналом – как особый вид профессиональной деятельности.

1.3. О концепции управления персоналом.

II глава. Руководящий персонал в функционально управленческой конфигурации организации.

2.1. Классификация руководящих работников предприятия.

2.2. Принципы и стиль управления персоналом.

2.3. Психологические и социальные аспекты работы руководителей-лидеров с персоналом.

III глава. Лидерство и стиль менеджмента в контексте стратегическом управлении персонала.

3.1. Стиль и качество работника – руководителя.

3.2. Стратегическое управление персональным развитием работников.

**Структура и объем работы.** Диссертационная работа состоит из введения, 3-х глав, заключения. Работа содержит 79 страницы машинописного текста, 10 схем, списка использованной литературы.

В заключении приведены основные итоги диссертационной работы, сделаны определенные выводы по состоянию управления персоналом и даны соответствующие предложения по исследуемым вопросам.

# **I ГЛАВА. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ – КАК ОСОБЫЙ ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

## **1.1. Роль и значение управления персоналом**

Современная управленческая практика рассматривает в качестве основных три взаимосвязанные составляющие: задачи, человека и управленческую деятельность. Человек по своей природе стремится к объединению, к работе в группе, полагая, что с группой считаются, что она способна что-либо изменить. В зависимости от особенностей деловой культуры группа может либо служить средством коллективной защиты, либо являться сплоченной командой. Коллектив – это социальная группа, объединяющая людей, работающих на одном предприятии, занятых решением конкретных задач, и основанная на общности целей, принципах сотрудничества, сочетания индивидуальных и групповых интересов.

Концепция управления персоналом обычно основана как на принципах и методах административного управления, так и на теории человеческих отношений, принципах мотивации и всестороннего развития личности. Управление персоналом является стратегической функцией и предполагает: разработку кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии предприятия, поощрение коллективных усилий, направленных на развитие предприятия, стимулирование с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизацию трудовых споров и создание положительного социально-психологического климата на рабочих местах.

Основной целью управления персоналом является обеспечение эффективного использования кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника, для достижения прибыльности или доходности в деятельности предприятий (фирм). В общем виде в задачу управления персоналом входят:

- разработка и проведение кадровой политики;
- оплата и стимулирование труда;

- групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами;
- социально-психологические аспекты управления. Принципиальная схема управления персоналом представлена на рисунке 1.1.

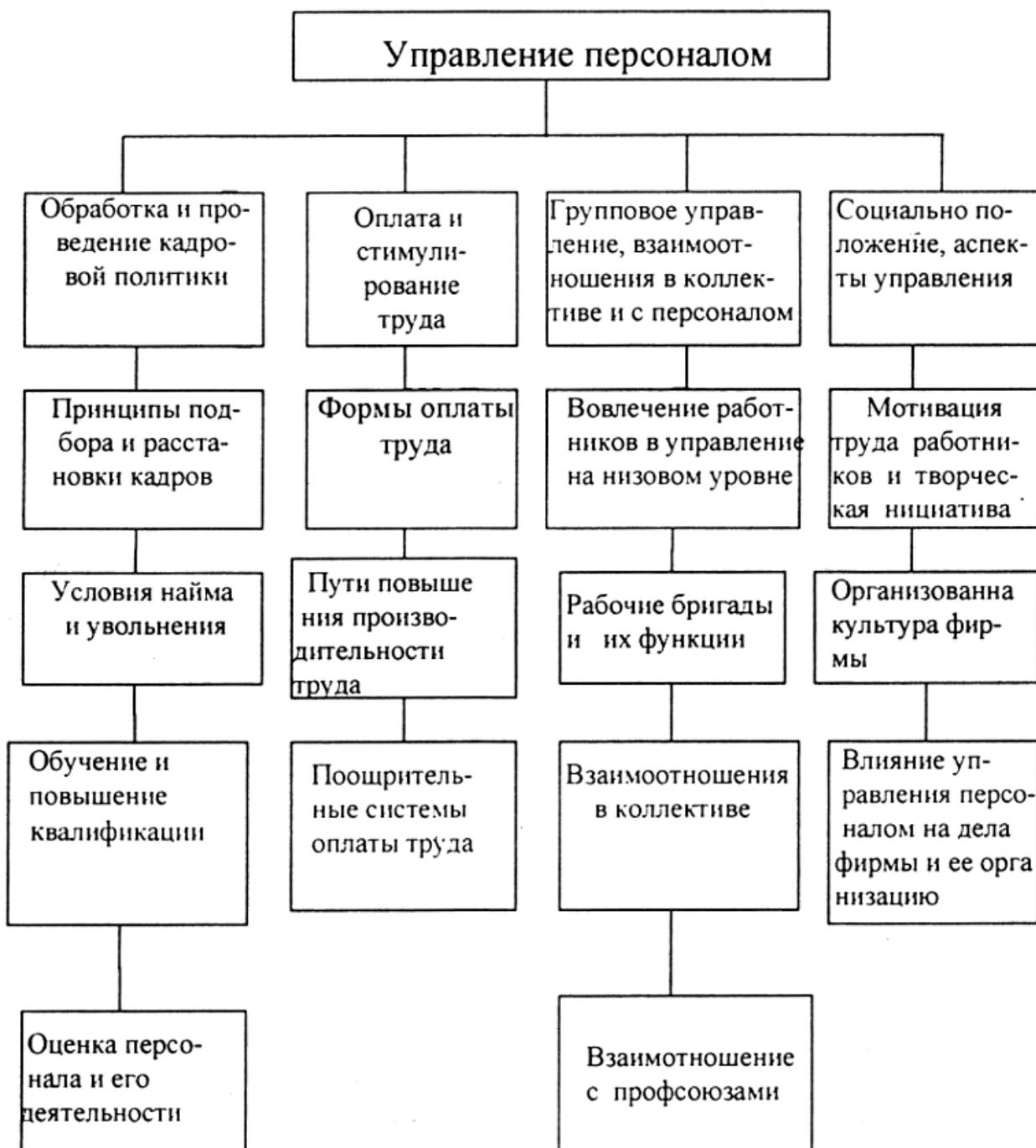


Рис. 1.1. Принципиальная схема управления персоналом

Управление персоналом рассматривается как внутреннее качество системы предприятий (фирм), основными элементами которой являются субъект - управляющий и объект - управляемый элемент. Данный вопрос не

так прост и очевиден, как может показаться на первый взгляд. Эффективность управления персоналом может быть обеспечена только на основе четкого определения субъектов и объектов управления, разграничения функций руководящего персонала и кадровой службы в решении кадровых вопросов. Управление персоналом одновременно выступает как система организаций, как процесс и как структура. Оно составляет совокупность (единство) отношений, механизмов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и использование персонала, а также ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности. Объем работы по каждому из направлений деятельности зависит от ситуации на рынке труда, квалификации персонала, социально-психологической обстановки в трудовом коллективе и за его пределами, от других внутренних и внешних факторов.

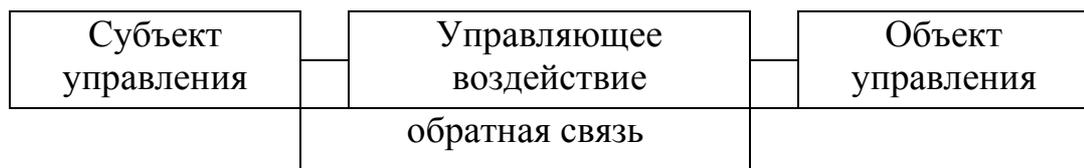
Именно руководитель предприятия осуществляет главные кадровые назначения, утверждает состав аттестационных комиссий, принимает по их выводам управленческие решения, освобождает от занимаемых должностей работников. В подготовке и нормативном оформлении этих решений велика роль кадровых служб предприятий. Но их функции в управлении персоналом сводятся к проблемам качественного улучшения персонала, его профессионального развития, подготовки, переподготовки и консультирования.

Опыт практической деятельности доказывает, что управление персоналом нельзя сводить к ограниченному набору действий, которые традиционно выполняют кадровые службы предприятий (фирм). Необходимо выполнять весь комплекс функций по рациональной организации трудовых процессов и управлению персоналом. В их числе: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных; управление социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; профессиональная и

социально-психологическая адаптация работников предприятий; управление мотивацией и др.

Функции управления связаны с его деятельностью и являются отражением свойств функционирующего объекта (субъекта управления), конкретной формой проявления его сущности. Применительно к сфере управления персоналом предприятий можно считать, что функции – это основные направления содержания деятельности руководителя предприятия, наделенные полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности.

Система управления представляет собой взаимоувязанную совокупность двух основных элементов: субъекта и объекта управления, взаимосвязь представлена на рисунке.



Задачи определяют цели, достижение которых с максимальным использованием ресурсов и максимизацией прибыли служит критерием успеха предприятия. Человек – это основа корпоративной культуры. Для успеха организации необходимо уделять максимальное внимание персоналу, как движущей силе всех позитивных перемен. Управленческая деятельность представляет собой «менеджмент для всех» и должна осуществляться на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство («команда») и нижнее звено («сотрудники»); взаимоотношения (психологические отношения, коммуникации, ценности, мотив) должны быть первоочередными по сравнению с производственными проблемами (техника, технологии, производство). Все работники организации являются членами одной социальной команды. Команда в целом и каждый отдельный сотрудник, входящий в команду, способствуют как успеху, так и неудачам

организации. Обучение сотрудников является неотъемлемой частью процесса роста организации, ключом к ее развитию и совершенствованию.

Человек в общественном производстве рассматривается как:

- ресурс производственной системы (трудовой, людской) — важный элемент процесса производства и управления;
- главный субъект управления – личность с индивидуальными потребностями, мотивами, ценностями, отношениями.

Термин «персонал» объединяет составные части трудового коллектива предприятия, т.е. всех работников, выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Управление персоналом – это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек в составе определенной социальной группы. Без персонала нет предприятия, персонал в современных условиях – это основа основ достижения рыночного успеха.

Современная концепция управления персоналом основана как на принципах и методах административного управления, так и на теории человеческих отношений, принципах мотивации и всестороннего развития личности. Управление персоналом является стратегической функцией и предполагает: разработку кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии предприятия, поощрение коллективных усилий, направленных на развитие предприятия, стимулирование с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизацию трудовых споров и создание положительного социально-психологического климата на рабочих местах.

Система работы с персоналом представляет собой совокупность принципов и методов управления кадрами и состоит из пяти взаимосвязанных элементов:

- кадровой политики; подбора персонала; - оценки персонала; расстановки кадров; обучения персонала.

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в стратегии работы с персоналом. Подбор персонала преследует цели заполнения вакантных рабочих мест и формирования резерва кадров. Оценка персонала производится для определения соответствия кандидата на вакантную должность или сотрудника по занимаемой должности. Расстановка кадров должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из индивидуального потенциала сотрудников, планируемой служебной карьеры, целей и задач организации. Обучение персонала позволяет обеспечить соответствие уровня профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления.

Среди тех, кто закладывал фундамент науки управления и занимался разработкой теоретических основ управления персоналом, выделяются имена Анри Файоля, Гарринктона Эмерсона, Фредерика Уинслоу Тейлора, Генри Форда.

На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства.

Появление новых источников энергии и материалов с заранее заданными свойствами, оснащение предприятий сложнейшей техникой, развитие электронной автоматизации, формирование невиданных прежде информационных ресурсов и систем – таковы главные факторы, изменившие положение и роль работника в общественном производстве. Он, как никогда ранее, выступает действительно решающей производительной силой, активным преобразователем экономических отношений.

Человеческий фактор определяет научно-технический и социальный прогресс. Простая и емкая формула «производительность – от человека» точно выражает главное условие эффективной работы преуспевающих предприятий. Так, в США ставятся в пример те фирмы, которые известны не

только экономической стабильностью, но и четкой ориентацией на людей, их запросы и интересы. В Японии в работе с персоналом приоритет отдается трудолюбию сотрудников и удовлетворению их разносторонних потребностей, интересам дела и выбору сложных производственно-технических задач.

Управление персоналом, как правило, основывается на некотором (необязательно декларируемом) представлении о месте человека в организации. По мнению некоторых ученых в теории и практике управления «человеческой стороной» организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов (или парадигм) управления — экономического, органического и гуманистического.

Экономический подход. Начало концепции использования трудовых ресурсов было заложено экономическим подходом к управлению. В рамках данного подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений ясно очерченными частями целого, между имеющими определенный порядок. В сущности, организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции «использования трудовых ресурсов» можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства: подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали: цепь управления от начальника к подчиненному идет сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля: число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;

- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур предприятия: штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;

- достижение баланса между властью и ответственностью бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;

- обеспечение дисциплины: подчинение, исполнительность энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;

- достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;

- обеспечение равенства на каждом уровне предприятия, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

Органический подход. В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция «управления персоналом» и концепция «управления человеческими ресурсами». Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя данный тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Управление персоналом стало перерастать в стратегическую функцию менеджмента предприятия, сохранив, однако, классические инструменты

работы с кадрами: количественное и качественное планирование персонала; привлечение рабочей силы; повышение квалификации; кадровый контроль и т.д. Это определяет две основные цели управления персоналом:

- решение задач, формируемых под влиянием окружающей среды (рынка труда, требований охраны окружающей среды, выполнения обязательств перед государственными и местными органами власти, профсоюзами и т.п.);

- решение внутренних организационных задач (вовлечение сотрудников в управление, решение социальных проблем, совершенствование стиля руководства, повышение уровня профессиональных знаний и навыков сотрудников и т.д.).

При усилении роли функции управления персоналом менеджмент предприятия ориентируется на решение следующих перспективных задач:

- сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;

- количественное и качественное планирование штатных должностей;

- организация профессионального кадрового маркетинга;

- введение в специальность и адаптация сотрудников;

- повышение квалификации;

- структурирование и планирование расходов на персонал;

- управление структурой материального вознаграждения и морального поощрения;

- определение уровней руководства;

- регулярного сбора и обработки информации о текущей деятельности и реализации стратегии предприятия.

Кадровое планирование является составной частью стратегического управления предприятия, помогает определить стратегию, цели и задачи кадровой политики.

## **1.2. Управление персоналом – как особый вид профессиональной деятельности**

Управленческая деятельность – одна из важнейших факторов функционирования и развития предприятий (фирм) в условиях рыночной экономики. В руководстве наряду с управлением другими видами ресурсов (факторами производства), ведущее место принадлежит управлению людьми, персоналом. Управление персоналом как особый вид профессиональной деятельности постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства, с изменением в организационных формах и характере деятельности предприятий (фирм).

Изменение условий производственной деятельности требует необходимости адекватного приспособления к ней и системе управления персоналом. Речь идет прежде всего о такой системе управления кадрами, которая порождена объективной необходимостью и закономерностями рыночной системы хозяйствования, связанными с удовлетворением в первую очередь индивидуальных потребностей, обеспечением заинтересованности работников в наивысших конечных результатах, растущими доходами населения, регулированием товарно-денежных отношений, широким использованием новейших достижений научно-технической революции.

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом на Азербайджанских предприятиях, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность производства.

Управление персоналом и кадровая политика – это два термина в последние годы прочно вошли в наш лексикон. Они выражают исходные позиции, важные моменты регулирования кадровых отношений и процессов использования человеческих ресурсов. Важно осознать их содержание, суть субординации. Человеческие ресурсы все больше определяются не

количественными, а качественными характеристиками. Благодаря этой объективно существующей тенденции усилилось внимание к проблемам управления в целом и специфике его проявления в различных сферах деятельности.

В 30-е годы нынешнего столетия управление (по-английски - management) превратилось в область знания, самостоятельную дисциплину, а менеджеры - в социальный слой, влиятельную общественную силу. Термины "менеджмент" и "менеджер" быстро и прочно вошли в наш словарный обиход, заменив используемые ранее термины "управление", "управленческая деятельность", "руководитель" и "директор". В русский язык активно внедрилось слово "менеджер" для определения всего, что связано с управлением объектами хозяйствования, другими . словами к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях.

В настоящее время, например, в США 1300 учебных заведений занимаются подготовкой менеджеров, кадровых психологов, социологов. На каждые 15-17 человек работающих имеется один специалист по организации труда и управления.

Управление персоналом – это процесс влияния на деятельность отдельного работника, группы или организации в целом для достижения намеченной цели наиболее рациональным способом, т.е. с целью достижения максимальных положительных результатов.

Предполагается, что работу по управлению персоналом необходимо строить с таким расчетом, чтобы она соответствовала потребностям работников и позволяла активизировать их деятельность, повышать производительность труда и, следовательно, эффективность производства.

Если на первых этапах управление персоналом было связано с разработкой принципов управления и современной рациональной бюрократии, то в дальнейшем управленческая мысль была направлена на использование совокупного персонала наиболее эффективно.

Здесь правомерно выделить функции универсальные, пригодные для любого процесса управления и конкретные специфические функции кадровой службы, ее управленческого действия.

К универсальным функциям управления относятся: прогнозирование, планирование, организация, координация, регулирование, контроль. Именно они отражают сущность процесса управления. Специфические функции являются рабочим инструментом осуществления обеих функций. К ним относятся:

I. Административная функция – отражает деятельность органов управления на основе законодательства в области труда и нормативных актов, регулирующих функционирование фирмы различных форм собственности. Ее сущностью является: составление штатного расписания, прием, увольнение, передвижение кадров, соблюдение трудового законодательства.

II. Функция планирования – на ее основе определяется потребность в кадрах управления. Содержанием этой функции является оценка имеющегося кадрового потенциала и определение потребностей в кадрах в будущем. Эта функция предполагает наличие планов, прогнозов, программ.

III. Социальная функция – связана с определением уровня заработной платы, формы и системы оплаты труда и социальных льгот для работающих, обеспечение здоровья и безопасности работников. Имеется в виду организация питания, медицинского обслуживания, дошкольного воспитания, психологической разгрузки и др.

IV. Воспитательная функция – связана с возрастанием личности работника, значением его морально-этических установок.

V. Функция мотивации – предполагает действия отдельных структурных подразделений по созданию условий, побуждающих работников к активной трудовой деятельности посредством экономических, моральных и других рычагов.

VI. Информационно-аналитическая функция – эта функция обеспечивает использование современной информационной базы компьютерной техники в работе персоналом предприятий (фирм). Включает в себя обеспечение подразделений, отделов управления персоналом компьютерами и современной оргтехникой, обучение сотрудников работе на ней; разработку программного обеспечения кадровой работы; создание информационного банка кадровых данных и др.

Принципиально важно подчеркнуть, что специфические функции подвижны. С изменением социально-политических условий они расширяются или сужаются в зависимости от общественных потребностей.

Формирование новых функций управления, происходящих в связи со сменой социально-политической и экономической модели общественного устройства требует принципиально новых подходов к проблеме подготовки и переподготовки персонала предприятий (фирм). Объективных условий пока для этого недостаточно. В настоящее время нарушена система подготовки и переподготовки кадров, и прежде всего специалистов. Многие предприятия не работают, а действующие не имеют необходимых средств для осуществления подготовки кадров в нужных объемах.

Уменьшилась мотивация работников на учебу, снизился престиж знаний, квалификации, проявляется безразличное отношение к повышению профессионального мастерства, самовыражения. Вновь остро стоит проблема формирования системы и структуры непрерывного профессионального образования кадров для предприятий.

Развитие системы подготовки и переподготовки работников сдерживается ухудшающимися условиями финансирования. Нуждается в улучшении организации научно-методического и консультативного обеспечения управления персоналом, необходимые систематические исследования в этой области и, прежде всего, по выявлению закономерностей и новых тенденций в кадровых процессах, определению системы индикаторов учета и анализа кадрового потенциала, технологий

прогнозирования кадровых изменений и выявления потребностей в новых специалистах.

Существенным фактором, сдерживающим формирование демократических основ, механизмов и технологий работы с кадрами предприятий, является низкий уровень информационного обеспечения (статистического, социологического и др.) управления персоналом. Эта работа ждет большой открытости, системности, комплексности.

Практически все исследователи едины в том, что нужна новая, причем опережающая социально-экономические процессы, модель управления персоналом.

Современный уровень управления персоналом требует высоких профессиональных знаний и практического опыта от руководителей всех уровней, чья профессиональная подготовка компетентность выступает важным фактором повышения эффективности управления персоналом.

Управление персоналом не самоцель, а средство повышения организации и функционирования кадровой службы предприятий (фирм). Результатом эффективного управления персоналом будет высокая организованность, четкое определение функций, установление иерархий должностей, преодоление параллелизма в работе, усиление исполнительной дисциплины, урегулирование служебных отношений. Основной целью работы с персоналом в современных условиях является формирование личности работника, обладающего высокой квалификацией ответственностью и коллективистской психологией.

Таким образом, система управления, состоящая из иерархии различных ступеней (звеньев), предполагает закрепление различных этапов управления за отдельными руководителями или органами (аппаратом) управления. Эти руководители имеют разные функции. Так, при развитии иерархии управления высший руководитель не знает какой-либо одной функции управления. Главной задачей высшего руководства является процесс управления в целом: координация разных функций, их увязка и

согласование; подбор руководителей соответствующих служб и подразделений; организация иерархии управляющей системы в целом.

Руководители среднего и низового уровня выступают как организаторы определенных видов работ. В их обязанности входит: составление общего плана работы; объединение людей для работы; руководство работой, согласование работ отдельных частей организации и отдельных работников; контроль за работой.

[Роль кадрового планирования возрастает в связи с развитием научно-технического прогресса, что обусловлено удлинением сроков подготовки специалистов, повышением доли квалифицированных работников и т. д. Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы:

- Сколько работников, какой профессии, специальности, квалификации, где и когда необходимы (планирование потребности в кадрах)?

- Каким образом можно привлечь необходимый персонал и сократить излишний, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения персонала)?

- Каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров)?

- Каким образом можно систематически и целенаправленно содействовать развитию кадров для выполнения квалифицированных видов работ (планирование развития кадров)?

- Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия (планирование фонда оплаты труда)?

Следует рассматривать как внутренний рынок труда (коллектив действующего предприятия), так и внешний по отношению к предприятию.

Прежде чем подобрать кандидата на вакантную должность, необходимо детально и точно представить его модель, то есть составить профессиограмму - перечень требований, предъявляемых к кандидату данной профессии, специальности и должности. Для составления

профессиограммы используют методы профессиографии – технологии изучения требований профессии к личностным качествам и психофизиологическим характеристикам, социально-психологическим показателям, природным задаткам и способностям, деловым качествам, профессиональным знаниям и умениям, состоянию здоровья человека.

До начала мероприятий по поиску необходимо четко представлять, кто именно нужен предприятию в данный момент времени. На современном предприятии следует соблюдать правило постоянного поиска персонала, даже при отсутствии вакантных мест. На преуспевающем предприятии не людей подбирают под ключевые должности, а должности создают для перспективных специалистов.

Внутренним источником набора является внутриорганизационное должностное продвижение сотрудников. Продвижение по службе своих сотрудников обходится дешевле, повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат внутри предприятия и укрепляет преданность ему. Согласно мотивационной теории ожиданий, если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Недостатком подбора кадров исключительно за счет внутренних резервов предприятия является аспект «профессионального устаревания» кадров из-за отсутствия притока рабочей силы со свежими взглядами.

Расстановка персонала позволяет проводить эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Она представляет собой один из важнейших этапов кадровой работы и решает три взаимосвязанные задачи: планирование служебной карьеры, определение условий и оплаты труда сотрудников и обеспечение движения кадров в системе управления. При реализации такого подхода вакантные рабочие места предприятия заполняются с учетом индивидуальных пожеланий сотрудников и их планируемой карьеры.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одного предприятия. Она может быть реализована по трем основным направлениям.

Вертикальное – последовательное продвижение вверх по служебной лестнице. Каждую ступень сотрудник занимает некоторое время, достаточное для освоения новой должности и проявления своих индивидуальных качеств. Подъем на новую ступень требует повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной лестницы сотрудник достигает тогда, когда накоплен большой опыт и приобретены профессиональные знания и умения, высокая квалификация, существенно расширился кругозор. После занятия верхней ступени возможен резкий обрыв карьеры — трамплин, (например, в связи с уходом на пенсию) или планомерный спуск по служебной лестнице – лестница.

Горизонтальное – сопровождается или перемещением в другую функциональную область деятельности, или выполнением определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (роль руководителя временной целевой программы, должность главного инженера проекта и т.п.). К горизонтальной служебной карьере можно отнести расширение задач или их усложнение на занимаемой ступени служебной карьеры с адекватным изменением вознаграждения.

Центростремительное направление в служебной карьере поднимается как движение к ядру руководства предприятием без формального изменения в должности (приглашение сотрудника на ранее недоступные ему совещания, встречи как формального, так и неформального характера, получение доступа к неформальным источникам информации, отдельные важные поручения руководства и т.п.).

Для более эффективной расстановки кадров применяют штатное расписание.

Штатное расписание – основной документ предприятия, в котором отражается ее структура, штатный состав и штатная численность в соответствии с уставом (положением). Оно содержит перечень структурных подразделений, должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы. Этот документ дает руководству право на укомплектование предприятия и его структурных подразделений работниками соответствующих профессий и специальностей.

Практика подбора и расстановки кадров, стимулирование их труда, а также служебно-профессиональное продвижение, повышение квалификации должны строиться на объективной, научно обоснованной деловой оценке сотрудников. Под деловой оценкой понимают процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия определенным требованиям личностных качеств сотрудника, количественных и качественных результатов его деятельности. Задача деловой оценки сотрудника состоит в выявлении: его трудового потенциала, степени его использования, соответствия сотрудника занимаемой должности, его готовности занять другую конкретную должность.

### **1.3. О концепции управления персоналом**

Управление персоналом – одна из важнейших составляющих частей современного менеджмента. Современное управление персоналом – это система идей и приемов эффективного построения и управления организациями и проектами, при наличии соответствующих контроллинговых систем. Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала стратегий, условий развития организации.

Среди прочих функций менеджера по персоналу можно выделить следующие. Контрольная функция, включающая в себя:

- анализ ключевых показателей в области персонала, в том числе текучесть рабочей силы, затраты на заработную плату, количество прогулов и проч.;
- мониторинг эффективности деятельности работников (например, проведение аттестаций);
- подготовка рекомендаций по корректирующим действиям для линейных менеджеров.

Консультативная функция, заключающаяся в предоставлении отделом личного состава консультаций в области кадровой политики и методов работы с персоналом, например:

- кто из работников готов для карьерного продвижения;
- кого следует направить на те или иные курсы подготовки;
- какова методика работы и решение трудовых споров;
- правовое толкование трудовых договоров, положений техники безопасности и охраны здоровья работников и т.д.

Задачи, которые призван решать менеджер по персоналу, настолько разнообразны и многогранны, что его работа с персоналом часто бывает сопряжена с решением целого ряда проблем. Линейные менеджеры могут усмотреть в действиях менеджера по персоналу недозволенное посягательство на свой авторитет и полномочия. Весьма трудно определить четкие границы роли персонала, т.е. до какой степени при принятии операционных производственных решений следует учитывать соображения, связанные с персоналом. Отдел персонала относится к руководящему звену организации, однако отдельные менеджеры по персоналу, в силу своих обязанностей напрямую контактирующие с работниками организации, могут в ряде вопросов в большей степени принимать сторону работников, а не руководства. И в подобной ситуации менеджер по персоналу будет вынужден проводить диктуемую руководством кадровую политику, которую

лично он полностью не одобряет. Из этого следует, что менеджер по персоналу должен обладать качествами дипломата, умеющего находить верный баланс между интересами руководства и сотрудников организации, а также между различными группами сотрудников. Он должен собирать и оценивать факты, давать оценку ситуации и предлагать правильные решения. Следовательно, менеджер по персоналу должен иметь навыки эффективного планирования, быть отменным аналитиком, командным игроком и коммуникатором, способным представлять и отстаивать решения на всех уровнях организации - от зала заседания совета директоров до рабочих мест.

Все организации имеют некоторые общие характеристики, в т.ч. необходимость управления. Поэтому не удивительно, что управленческая работа также имеет много общих характеристик. Хотя организации, сферы и ответственность, могут различаться, работы руководителей разных уровней имеет много общего.

Касаясь содержания работы менеджера можно найти одну общую черту управленческой работы: роли руководителя. Роль, по определению Минцберга набор определенных правил поведения, которые отвечают конкретному учреждению или конкретной посади. Именно так, как герои в представлении имеют свои роли, которые вынуждают их вести себя таким образом, так и менеджеры охватывают определенные должности, как руководители определенных организационных подразделов, и именно это определяет их служебное поведение. Личность может влиять на характер выполнения роли, но не на ее содержание. В своих работах Минцберг выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя руководители в разные периоды. Он классифицирует их в рамках трех больших категорий: межличностные роли, информационные и роли относительно принятия решений. Роли не могут быть независимые одна от другой, напротив, они взаимозависимые и взаимодействуют для создания единственного целого. Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействия

с людьми. Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, которая дает ему возможность и одновременно вынуждает его играть информационную роль и действовать как центр обработки информации. Беря на себя межличностную информационную роль, руководитель способен исполнять роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, ведения переговоров, от имени организации и другие. Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации.

Межличностные роли – главный руководитель, лидер, связывающее звено.

Информационные роли – тот, кто принимает информацию, распространитель информации, представитель. Роли, связанные с принятием решений — предприниматель, тот, кто распределяет ресурсы, ведет переговоры, устраняет нарушение. Вертикальное разделение труда в результате образует ровные управления. Независимо от того, сколько существует уровней управления, руководителей, традиционно делят на три категории: руководители или операционные управляющие, руководители (управляющие) среднего звена и руководители (управляющие) высшего звена. Руководители низшего звена, младшие начальники, операционные руководители — это организационный уровень, который находится непосредственно над рабочими и другими работниками. Младшие начальники, мастера, контролеры, в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения информацией о правильности выполнения этих заданий. Они отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Работа руководителя низшего звена является напряженной и наполненной разносторонними действиями. Она характеризуется частыми перерывами, переходами от одного задания к другому. Руководители среднего звена. Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. Характер работы

руководителя среднего звена очень изменяется от организации к организации и даже внутри одной организации. Они часто возглавляют большие подразделения или отделы в организации. Характер их работы в значительной мере определяется содержанием работы подразделения. Руководители звена являются буфером между руководителями высшей и более низкой ланок. Они готовят информацию для решений, которые принимают руководители высшего звена. Руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом. Руководители высшего звена, которые успешно действуют, в больших организациях ценятся очень высоко и их труд хорошо оплачивается. Работа руководителя высшего звена не имеет четкого завершения, потому она является очень напряженной и большой по объему. Основой высокой результативности многих предпринимательских структур является профессиональный характер управленческой деятельности. Профессиональных руководителей здесь называют менеджерами.

Теперь рассмотрим некоторые современные концепции управления персоналом:

1. Использование трудовых ресурсов с конца XIX в. до 60-х гг. XX в.
2. Управление персоналом . Научной основой этой концепции, развивавшейся с 30-х гг., была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль - должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).
3. Управление человеческими ресурсами. Человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника). В российской практике эта концепция используется фрагментарно более 30 лет и в годы перестройки получила распространение в "активизации человеческого фактора".

4. Управление человеком. В соответствии с этой концепцией человек - главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как "ресурс".

5. Неразрывная связь стратегии предприятия и стратегии управления персоналом. В зависимости от типа компании она может применять централизованную стратегию из единого центра (каскадная модель Чандлера) и децентрализованную стратегию, когда самостоятельные подразделения крупной компании проводят гибкий маркетинг на рынке (модели Портера и Фомбрука).

6. Развитие организационной культуры: общие цели, коллективные ценности, харизматические лидеры, жесткие позиции на рынке, контроль сотрудников с помощью социальных средств. Ставится задача достичь "экстраординарных результатов через деятельность ординарных людей". Высокая внутренняя организационная культура для некоторых компаний - ключ к успеху.

7. "Японизация" методов управления персоналом, широко распространившаяся после успеха крупнейших японских компаний («Sony», «Mitsubishi», «Toyota», «Nissan» и др.). Достигается за счет минимизации числа уровней управления, высокой организационной культуры, гибких форм организации труда, высокого качества продукции, преданности рабочих фирме и др.

8. Управление персоналом - стратегическая функция. Это направление предполагает разработку кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии фирмы, вознаграждение с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизацию трудовых споров и создание гармонии на рабочем месте, поощрение коллективных усилий, направленных на выживание компании.

9. Использование моделей управленческого выбора в работе с персоналом с учетом четырех главных аспектов: влияние работника и способы воздействия на него; процедура движения работника на фирме;

системы вознаграждения; организация рабочего места. Модель успешно позволяет решить проблему выбора политики для максимизации вклада человека в успех фирмы.

Предложенные направления в работе с персоналом заслуживают внимания, т.к. концентрируют опыт работы успешных компаний и современные концепции менеджмента. Однако условия функционирования российских и западных предприятий различны в части финансового состояния, оплаты труда персонала и внутрифирменной морали.

Данные принципы заслуживают пристального внимания, т.к. направлены на формирование корпоративной культуры и всестороннее развитие личности. В сочетании с современной технологией и консалтингом они позволяют существенно повысить уровень управления персоналом.

Анализируя изложенные выше концепции, 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. Наиболее четко можно выделить две группы систем.

- 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 отношений людей, социальные группы, духовные ценности и аспекты всестороннего развития личности, а персонал рассматривается как главная система, состоящая из неповторимых личностей.

Выделение в качестве отдельного вида организационных систем не вполне корректно. Экономическая и социальная система сами, безусловно, имеют принципы, внутреннюю структуру, иерархию, группы людей, функции, организацию труда и другие атрибуты организационной системы.

## **II ГЛАВА. РУКОВОДЯЩИЙ ПЕРСОНАЛ В ФУНКЦИОНАЛЬНО УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОНФИГУРАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Классификация руководящих работников предприятия**

Управление (применительно к экономическим процессам возникло, превратилось в особый вид деятельности лишь тогда, когда производственные, хозяйственные процессы усложнились, охватили значительное число объектов, участников. в этих условиях требовалось выделить управляющих, руководителей, в задачу которых входит согласование действий отдельных участников производственного процесса.

В управлении всегда присутствуют два компонента: управляющий и управляемый. Управляющих принято называть субъектами управления, а тех, кем управляют называют объектами управления.

Субъекты управления - это люди, в функции и задачи которых входит осуществление управления, т.е. организаторы, руководители, начальники. Объектами управления могут быть как работники, коллективы, действующие согласно правилам, предписаниям, выданным субъектами управления, так и любые экономические объекты, подвергающиеся конкретным изменениям по воле субъекта управления, распоряжающегося этими субъектами.

В экономике в качестве субъектов управления чаще всего выступают хозяйственные руководители.

Объекты управления – это предприятия, трудовые коллективы, работники, факторы производства в виде орудий и предметов труда, природные ресурсы, научно-технический и информационный потенциал.

Характерная особенность управления экономическими объектами состоит в том, что система управления носит иерархический характер, так что субъекты управления в экономике являются одновременно и объектом управления со стороны субъектов более высокого уровня.

Кто является субъектами и объектами управления в экономике, на предприятии, каковы управляющие воздействия и обратные связи, в

существенной степени зависит от рассматриваемого уровня хозяйственной системы. Таковыми в нашем исследовании являются предприятия (фирмы) и связанные с ними структуры персонала.

Персонал предприятия включает личный состав всех занятых на нем работников: рабочих, руководителей и специалистов, как работающих по найму, так и работающих собственников.

Удельный вес различных категорий работников характеризует профессиональную, функциональную и социальную структуру персонала.

Профессиональная структура персонала определяется составом и соотношением профессиональных групп специалистов и рабочих.

Функциональная структура формируется путем выделения групп работников по функциям (деятельности) предприятия.

Социальная структура персонала формируется путем выделения работников по социально-демографическим группам: молодежь, женщины, лица пенсионного возраста, инвалиды, бывшие военнослужащие, беженцы и др.

Все работающие на предприятии подразделяются по категориям: рабочие, руководители, специалисты, служащие. С этой целью создан классификатор профессий и должностей.

В аппарат управления, администрацию или, как принято говорить, в административно-управленческий персонал (АУП) входят работники самых разнообразных служб. Управленческие подразделения делятся обычно на производственные (управляющие производством) и функциональные, управляющие финансами, снабжением, сбытом, кадрами проектно-конструкторскими и технологическими разработками, делопроизводством, внешними экономическими связями.

В структуре предприятия выделяются отделения, цехи, отделку лаборатории, секторы и другие подразделения, каждое из которых имеет свои органы управления.

Линейным называют управление по "вертикали", при котором имеет место прямое подчинение нижестоящих звеньев предприятия строго определенным вышестоящим звеньям. Обычно линейная система характерна для управления производственными цехами и участками предприятия.

Функциональные управления – это управления по отдельным функциям, при котором высшее звено руководит всеми или частью низовых, но только в пределах одной функции. В условиях функционального управления у одного лица, подразделения могут быть разные руководители по разным функциям.

В соответствии с принятой классификацией выделяют линейных и функциональных руководителей. Линейные совместно с заместителями возглавляют производственные единицы от участка до предприятия, объединения, отрасли. К ним относятся мастера, начальники смен, отделений, цехов, директора предприятий и объединений и т.д.

Функциональные возглавляют инженерные, управленческие и хозяйственные службы предприятий со всеми их подразделениями. К ним относятся главные специалисты, начальники и заведующие отделов, бригад, бюро и групп.

Успех управления персоналом в решающей степени зависит от кадров, прежде всего кадров руководителей.

Существует много разновидностей, вариантов структур управления предприятием в переходной экономике. К примеру, основной, оказывающий, по существу, определяющее влияние на функционирование предприятия, участниками которого непосредственно являются субъекты или объекты управления корпоративным (то есть имеющим значительное число собственников) предприятием. В настоящее время это пять главных типов потенциальных "действующих лиц" (в этом перечне на нечетных местах находятся физические лица, на четных – относительно устойчивые коллективные субъекты):

1. руководитель предприятия (генеральный директор);

2. администрация предприятия (заместители генерального директора, высшие линейные и функциональные руководители);
3. работники предприятия как физические лица;
4. трудовой коллектив предприятия;
5. акционеры (собственники) предприятий как физические или юридические лица .

Каждому из пяти типов перечисленных "действующих лиц" присуща своя сфера интересов, полномочий и ответственности, реализуемых в ходе взаимодействия при функционировании предприятия. Доминирующую роль в управлении предприятием играет руководитель предприятия. На втором, не далеко отступающем от первого места – высший менеджмент (администрация) предприятия. Администрация предприятия – гарантия целостности управления. В состав администрации обычно включаются, кроме первого лица, т.е. руководителя, заместители руководителя предприятия, функциональные менеджеры (главный бухгалтер, главный инженер т.д.), работающие на предприятии члены совета директоров, руководители крупных линейных подразделений. Данный элемент руководящего персонала занимает промежуточное положение между работниками и руководителем предприятия. Задача администрации – обеспечить взаимодействия между уровнями управления и между функциональными подсистемами, способствовать с одной стороны, осуществлению контроля за исполнением принятых решений, а с другой-учету мнения работников при постановке вопросов, требующих решения, и принятия самих решений. Однако в реальности администраторы теснее связаны с директором предприятия, чем с рядовыми работниками.

Обычно каждый администратор несет ответственность за тот или иной участок производственно-хозяйственной или коммерческой деятельности, включающий трудовые, финансовые и материальные ресурсы. Но для того, чтобы обеспечить функционирование предприятия в целом, преодолеть функциональные границы и эффективно реализовать институциональную

роль администрации внутри предприятия, необходимо целостное управление, а следовательно, взаимодействие ее членов.

Директор предприятия должен синтезировать интересы остальных элементов руководящего персонала с интересами предприятия в целом. Выражение "предприятие - это я" следовало бы заменить на "я - это предприятие", имея в виду, что роль собственных интересов директора при принятии решений должна быть мала по сравнению с ролью интересов предприятия, отражающих в той или иной степени и акционеров, и работников.

Поскольку сфера управления весьма обширна, то и сфера ответственности и ее объем должны охватывать всю деятельность руководителей.

Руководитель – это лицо, которое наделено полномочиями принимать решения: что делать, как делать. Он несет за это ответственность. Руководитель обладает реальной властью, непосредственно воздействует на персонал управления, а через него – на характер и результаты функционирования самого объекта управления. Умелый руководитель четко формулирует задачи коллектива, ясно понимает свою роль в их решении, способен задействовать внутренние стимулы к самостоятельным действиям и предвидит возможные трудности, предупреждает неудачи и находит решения в каждой конкретной ситуации.

На руководителей возлагаются многообразные задачи, диктуемые конкретными условиями производственной деятельности, уровнем их подготовки. Однако всем им приходится выполнять некоторые общие функции, свойственные статусу руководителя, к которым относятся административные, организационные, профессиональные, воспитательные и общественные обязанности.

В качестве администратора руководитель не допускает многоналичия и ориентирует персонал на выполнение служебного долга. В качестве организатора он выделяет первоочередные задачи, определяет методы

решения и требуемые трудовые ресурсы, координирует действия подчиненных. В качестве профессионала – специалиста руководитель компетентно ставит задачи и квалифицировано участвует в их реализации. В качестве воспитателя он старается по возможности убеждать подчиненных, а не воздействовать силой приказа. Как член коллектива он выполняет различные представительские роли и совместно с общественными организациями участвует в решении социальных вопросов.

В современных условиях главной особенностью деятельности хозяйственного руководителя становится предприимчивость. Это свойство энергичного, находчивого и изобретательного человека, обладающего практической сметкой. В сегодняшнем понимании для предприимчивого руководителя характерен еще творческий и ответственный подход к выполнению служебных обещаний, способность к инициативному, без административного давления, достижению намеченных целей. Действия хозяйственного руководителя, способные обеспечить высокие результаты, являются, как правило, рискованными и поэтому экономический прогресс зависит от готовности руководителя идти на риск.

Руководители работают, как правило, с большим напряжением. На всех уровнях управления стресс стал общепризнанной бедой руководителей. Способные лучше организовать свой труд меньше подвержены стрессовым состояниям, что распространяется на руководителей всех возрастных групп. В процессе регулирования их карьеры должна обеспечиваться совершенно необходимая для успешной реализации предприятия преемственность руководства на каждом его уровне.

## **2.2. Принципы и стиль управления персоналом**

Переход к рыночной экономике примечателен и в том смысле, что изменениям подвергаются прежде всего психология руководящего,

принципы и стиль его хозяйственного поведения, происходит переоценка руководителями своего места и роли в системе управления.

Наряду с подходами в целом к управлению следует руководствоваться также принципами управления персоналом. В качестве специфических принципов управления персоналом могут быть использованы 14 основных принципов управления, предложенные в 1923 году Анри Фейодем. Эти принципы включают:

1) Разделение труда; 2) полномочия и ответственность; 3) дисциплина; 4) единоначалие; 5) единство направления; 6) подчиненность личностных интересов общим; 7) вознаграждение персонала; 8) централизация; 9) Скалярная цепь; 10) порядок; 11) справедливость; 12) стабильность рабочего времени для персонала; 13) инициатива; 14) корпоративный дух.

Изложим краткое содержание каждой из указанных нами принципов.

1) Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилие.

2) Полномочия и ответственность. Полномочие - есть право отдавать приказ, а ответственность - есть ее соответствующая противоположность. Где даются полномочия - там возникает ответственность.

3) Дисциплина. Она предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

4) Единоначалие. Работники должны получать приказы только от одного непосредственного начальника, т.е. каждый работник должен знать, кому именно он подчинен и от кого получает указания.

5) Единство и направленность. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6) Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами фирмы или организации большего масштаба.

7) Вознаграждение персонала. Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8) Централизация. Как и разделение, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией.

9) Скалярная цепь. Скалярная цепь - это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица занимающего самое высокое положение в этой цепочке - вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

10) Порядок. Место для всего и все на своем месте.

11) Справедливость. Справедливость - это сочетание доброты и правосудия.

12) Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительнее, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

13) Инициатива. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

14) Корпоративный дух. Союз - это сила. А она является результатом гармонии персонала.

Эти принципы можно еще дополнить четырьмя правилами Эриста Дейла:

а) не загромождайте схему управления множеством управляющих, стоящих по уровню подчиненности один под другим. Хотя многие и мечтают о создании своей "империи", но в итоге это часто приводит к "управленческому кошмару" с наложением разных уровней подчиненности. Сокращайте степень подчиненности так, чтобы между директором и работником было максимум три звена;

б) не разрешайте, чтобы лица, несущие ответственность за работу одного отдела, вмешивались в работу других.. Честолюбивые заместители вмешиваются в дела, которые их не должны касаться. Укрепляйте ответственность исполнителей, определяйте честно работу каждого из них;

в) не опекайте излишне своих подчиненных, т.к. это отнимает массу времени и отвлекает специалистов. Излишний контроль за подчиненными приводит к тому, что ваша деятельность приносит все меньше пользы.

Объединяйте группы с одинаковыми функциями под руководством одного начальника, но таких руководителей должно быть не больше пяти.

г) не нацеливайте отделы и службы на то, чтобы они стремились к таким задачам, которые противоречат одна другой. Контролеры, отчитывающиеся перед линейными руководителями, редко судят о качестве продукции (работы) беспристрастно. Анализируйте характер задач каждой службы и передайте те из них, которые противоречат ее деятельности, другим подразделениям.

Умение управлять персоналом - сложнейшая наука и высокое искусство. Оно приходит обычно с опытом и поддерживается знаниями, хотя природный дар тоже играет значительную ролью. Между руководителем, менеджером, с одной стороны, и работниками, ему непосредственно подчиненными, а также между другими служащими предприятия, с другой

стороны, складывается система формальных и неформальных отношений, решающим образом влияющих на успех дела. Поэтому наряду с другими функциями управления руководитель должен владеть умением строить отношения с людьми, с подчиненными.

Стиль руководства – это процесс согласования работы своих подчиненных. Успех применения того или иного стиля зависит от многих обстоятельств: содержание задачи и сроков ее решения, личности руководителя, особенностей коллектива, исполнителя, специфики "текущего момента" и др. факторов.

Под стилем понимается манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая повлиять на них и заставить делать то, что в данный момент нужно.

В экономической литературе существуют разные классификации стиля руководства. По мнению И.А.Никитина различают следующие стили: 1) авторитарный; 2) демократический; 3) либеральный; 4) сосредоточенный на работе; 5) сосредоточенный на человеке.

1. Авторитарный стиль свойственен руководителям, обладающим достаточной властью для навязывания своей воли подчиненным. Потребности исполнителей для руководителя этого типа полностью определяется теорией "Х" (Мак-Грегор, 1960г.), которая исходит из того, что люди ленивы, не любят и не умеют думать, нуждаются в принуждении, контроле, руководстве, стимулировании к добросовестной работе, предполагают страх наказания. Авторитарный стиль предполагает Централизацию полномочий, структурирование работы подчиненных, отсутствие свободы исполнителей в принятии решений, психологическое давление.

2. Демократическим стилем обладает руководитель, для которого потребности подчиненных определяются теорией "У" (автор тот же), согласно которой люди мобилизуют внутреннюю энергию, когда они заинтересованы в своих целях; при правильном руководстве ищут для себя

ответственность; этот подход приводит к делегированию полномочий, обогащению содержания работы, улучшению взаимоотношений. Демократический руководитель избегает навязывания своей воли подчиненным, предоставляет возможность участия в принятии решений и свободу в выполнении заданий, старается создать для исполнителей условия самомотивирования и атмосферы открытости, доверия и т.д.

3. Либеральный стиль характеризуется минимальным участием руководителя в управлении; подчиненные же значительную степень самостоятельности в принятии решений.

4. Стиль, сосредоточенный на работе, присущ руководителям, ориентированным на задачу и разработку системы вознаграждения для подчиненных для стимулирования роста производительности труда.

5. Стиль, сосредоточенный на человеке, свойственен и руководителю, также ориентированному на рост производительности труда, но за счет совершенствования человеческих взаимоотношений, Под этим понимается механизм взаимопомощи, участие подчиненных в принятии решений, отсутствие мелочной опеки, поощрение профессионального роста исполнителей.

Кроме рассмотренных стилей руководства в литературе предлагаются система управления, основанная на теории "Z". Эта теория разработана на основе особенностей японского стиля управления, определяет ряд принципиальных положений долговременная, иногда пожизненная, система найма на работу, коллективное принятие решений, коллективная ответственность, медленное продвижение по службе и неспециализированная карьера (т.е. ротация работников через различные виды работ), неявный механизм контроля, всесторонняя забота о персонале.

Р.А.Фатхутдинов характеризует в табличной форме (см. табл. 2.1.) особенности автократического, демократического и либерального видов стиля руководства (по Э.Е.Старобинскому).

Таблица 2.1.

## Характеристика стилей руководства

Параметры взаимодействия руководителей с подчиненными	Стили руководства		
	авторитарный	демократический	либеральный
1. Приемы принятия решения	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения советуется с подчиненными	Ждет указания от руководства или решение совещания
2. Способ доведения решения до исполнителя	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, спрашивает
3. Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
4. Отношение к инициативе	Подавляет	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
5. Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников	Подбирает грамотных работников	Подбором кадров не занимается
6. Отношение к недостаткам собственных знаний	Все знает, все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
7. Стиль общения	Держит дистанцию, не общителен	Дружески настроен, любит обучение	Боится общения, общается с подчиненными по их инициативе
8. Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягко, покладисто
9. Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины
10. Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет только по праздникам	Использует различные виды стимулов, не всегда ориентируясь на праздники	Действует примерно так же как и демократ

Развитие самоуправления персонала производственного, коммерческого либо предприятия другого типа, требует изменения стиля руководства, присущего руководителям.

На практике редко встречаются руководители, работающие в соответствии с рассмотренными стилями. Чаще всего используют элементы разных стилей.

Исследования специалистов показали, что два стиля руководства - "стиль, сосредоточенный на работе" и "стиль, сосредоточенный на человеке" в чистом виде на практике существовать не могут. Любой результат достигается – отмечает Н.И.Никитина – в "силовом поле" между производством и человеком. Первая "силовая линия" ведет к максимальной производительности труда, вторая направлена на человека, т.е. на то, чтобы условия труда, самочувствие работника и удовлетворенность работой отвечали его потребностям и желаниям. Между этими двумя "силовыми линиями" есть определенное противоречие. При этом образуется "силовое поле". Выделяются по девять градаций на каждой "силовой линии", что позволяет определить пять типов управленческого поведения, каждый из которых может быть обозначен координатами в полученной сетке (см. рис.2.1).

Высокая



## и организации

Обозначения:

1.1- объединенное управление

1.9 - управление в стиле загородного клуба

5.5 - организационное управление

9.1- власть подчинение 9.9 -групповое управление

Рис 2.1. Управленческая решетка менеджмента Блейка и Мутона.

Тип управленческого поведения 1.1: Руководитель с таким стилем уделяет минимальное внимание результатам производства и исполнителям.

Тип поведения 1.9: Стиль "Управление в стиле загородного клуба". Руководитель, обладающий этим стилем проявляет основное внимание людям, создает дружественную атмосферу в коллективе.

Тип поведения 5.5: Стиль "Организационное управление" характеризуется удовлетворительными производственными результатами, средней удовлетворенностью подчиненных работой, склонностью к компромиссам и традициям. Другим словом, руководитель поровну делит свои привязанности.

Тип поведения 9.1: Стиль "Власть - подчинение". Руководитель с таким стилем технократ и стремится к производственным результатам, но уделяет минимальное внимание человеческим потребностям и отношениям.

Тип поведения 9.9: Стиль "Групповое управление " или "Команда". Этот стиль управления позволяет заинтересованным сотрудникам, преследующим общую цель, добиваться высоких результатов.

Согласно этой модели, самым эффективным "лидером команды" будет руководитель, в чьем стиле проявится большая забота о людях и не меньшая о его производительности.

Комбинация стилей руководства по классификации университета Огайо представлена на рисунке 2.2.

Однако устойчивого соотношения между стилем руководства и уровнем производительности выявлено не было, а значит, ни один стиль

управления не может считаться лучше других во всех случаях. Поэтому дальнейшее исследование в теории лидерства основывались на том, что кроме личных качеств и манеры поведения существуют и другие факторы, влияющие на эффективность действий руководителя, которые он анализирует в каждой конкретной ситуации.

Высокое

Внимание к подчиненным		Высокая степень структуризации и внимания
	Низкая степень структуризации и внимания	
Низкое	низкая	высокая

Рис 2.2. Комбинация стилей руководства по классификации университета Огайо.

Наиболее известными моделями, характеризующими зависимости эффективности стиля руководства от ситуации является модель Фидлера, подход "путь - цель" Митчела и Хауса, теория жизненного цикла Херси и Бланшара.

Модель Фидлера сосредотачивает внимание на ситуации и учитывает три фактора: а) отношения между руководителями и подчиненными - подразумевается степень лояльности подчиненных, их доверие к руководителю и привлекательность руководителя для исполнителей; б) структура задачи - подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации; в) должностные полномочия - подразумевается объем данной власти, связанный с должностью руководителя.

Идея модели выстраивается из предположений, что каждой ситуации в жизни соответствует свой эффективный стиль управления. Но человек по мнению Фидлера не может приспособить свой стиль к ситуации. Поэтому он

предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят его стабильному стилю.

Для определения личных качеств руководителя Фидлер провел опрос конкретных работников в конкретных ситуациях и выявил наименее и наиболее предпочитаемого работниками руководителя. Оказалось, что руководители с низким рейтингом ориентированы на производство и значительно меньше на человеческие взаимоотношения, с высоким рейтингом - руководители с демократическим стилем управления.

В модели три влияющих фактора (а, б, в) варьировались на двух уровнях - на хороших (+) и плохих (-). Так, в реальной ситуации отношения между руководителями и исполнителями могут быть хорошими (+) и плохими (-), задача может быть структурирована четкая<sup>(+)</sup> и нечеткая<sup>(-)</sup>, должностные полномочия могут быть сильными (+) и слабыми (-). Вариации этих трех факторов на двух уровнях дают восемь потенциальных ситуаций, которые в модели соотнесены с наиболее и наименее предпочтительными качествами руководителя, полученными из опроса.

Руководители, ориентированные на совершенствовании организации и технологии, наиболее эффективны в ситуациях 1,2,3,8. Ситуация 1 наиболее благоприятная для руководителя, ситуация 8 - наименее. В обоих этих крайних случаях в модели будет стиль руководства ориентированный. В ситуации 1 - в силу того, что при хороших взаимоотношениях, хорошо структурированной задаче и достаточных полномочиях руководителю достаточно говорить, что надо сделать. В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что исполнители наверняка будут сопротивляться любому влиянию и самым эффективным окажется авторитарный стиль, так как он максимизирует контроль руководителя.

Подход "путь-цель" пытается дать объяснение воздействию руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Основная идея подхода в том, что руководитель может

побуждать подчиненных к достижению целей организации воздействия на них на пути достижения этих целей.

Модель рассматривает четыре стиля управленческого поведения:

- 1) стиль поддержки - аналогичен стилю, ориентированному на человека;
- 2) инструментальный - аналогичен ориентированному на задачу совершенствования производственного процесса;
- 3) поощряющий участие - характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией и использует идеи и предложения подчиненных для принятия решений;
- 4) ориентированный на достижение - характеризуется постановкой перед исполнителями довольно напряженной цели и созданием атмосферы уверенности в способности подчиненных ее достигнуть.

Номер ситуации	1	2	3	4	5	6	7	8
Взаимоотношения руководителей и подчиненных	хорошие (+)	хорошие (+)	хорошие (+)	хорошие (+)	плохие (-)	плохие (-)	плохие (-)	плохие (-)
Структура задачи	Четкая (+) (+)		Нечеткая (-) (-)		Четкая (+) (+)		Нечеткая (-) (-)	
Должностные полномочия руководителя	сильные (+)	слабые (-)	сильные (+)	слабые (-)	сильные (+)	слабые (-)	сильные (+)	слабые (-)
Предпочтительнее руководители, ориентирующиеся на человеческие отношения (демократы)	<div style="text-align: center;"> <p>Эффективность стиля руководства высокая</p> <p>Эффективность стиля руководства низкая</p> </div>							
Предпочтительнее руководители, ориентирующиеся на совершенствование организации								

Рис. 2.3. Зависимость эффективности стиля руководства от ситуации (Модель Фидлера) в этой модели наиболее эффективны в умеренно благополучных для руководителя ситуациях -4, 5, 6.

Теория жизненного цикла. Согласно этой теории эффективные стили руководства зависят от уровня "зрелости" исполнителей. Понятие "зрелости" является характеристикой конкретной ситуации, а не качеством лица или

группы. "Зрелость" исполнителя определяется компетентностью, т.е. знаниями и навыками, которые исполнитель применяет для самостоятельного выполнения задания и вовлеченностью - уверенностью в себе и мотивацией -интересом исполнителя и его энтузиазмом в выполнении задания. Степень "зрелости" исполнителя от низкой к высокой характеризуется четырьмя уровнями (см. табл.2.2).

Таблица 2.2.

Стили руководства (по Херси и К.Бланшару)

Уровень "зрелости" исполнителя	Характеристика уровня	Стиль руководителя	Действия руководителя
M1	Низкая компетентность, высокая вовлеченность	Директивный S1	Руководитель дает четкие инструкции и контролирует работу
M2	Некоторая компетентность, низкая вовлеченность	Тренирующий S2	Руководитель направляет и поддерживает исполнителя, чтобы повысить мотивацию, учитывает предложения исполнителя, но контролирует задание
M3	Высокая компетентность, изменчивая вовлеченность	Поддерживающий S3	Контроль перемещается к исполнителю, неуверенность которого ведет к колебаниям в вовлеченности.
M4	Высокая компетентность, высокая вовлеченность	Доминирующий S4	Исполнители могут и хотят нести ответственность. Со стороны руководителя - минимальное наблюдение.

### 2.3. Психологические и социальные аспекты работы руководителей-лидеров с персоналом

В руководстве предприятием важно управление всеми факторами производства и всеми видами используемых ресурсов, однако ведущее место, несомненно, принадлежит управлению персоналом, людьми.

Чтобы умело управлять ими, надо знать психологию личности и психологию коллектива – социальную, коллективную психологию. Психология в целом - это тип душевного склада и мышления человека. Она изучает мыслительное восприятие людьми событий и явлений окружающего мира и выработанное на этой основе толкование этих событий, отношение к ним, к связанными с ними субъектами и объектами.

В контексте рассматриваемых вопросов прежде всего изучается экономическая психология людей, проявляющаяся в их восприятии экономических процессов и в отношении к этим процессам. Иначе говоря экономическая психология людей есть точка зрения, взгляд на экономику, экономические процессы, позиция по отношению к ним. В зависимости от того, как человек понимает и воспринимает экономику, так он и относится к труду, производству, потреблению, имуществу, собственности, деньгам, богатству. Можно утверждать, что экономическое поведение людей определяется их экономической психологией.

Экономическая психология произрастает на почве экономического мышления. Любой человек создает в своем мозгу определенное мысленное представление об экономике, экономических процессах, участии в них людей, о связи экономики с жизнью, собственным благополучием. Все это вместе взятое и есть психологическое мышление. В зависимости от характера, способа, содержания экономического мышления человека возникает и укрепляется его жизненная позиция, отражающаяся в поведении, отношении к людям и обществу. Отсюда следует, что формирование экономического мышления, а тем самым и экономической психологии, системы экономических взглядов есть основа, краеугольный камень формирования личности, человека как индивидуума и как полноправного члена общества.

Достоинство и благородство человека, мера его соответствия идеалам во многом зависит от заложенной в нем экономической психологии и морали, ярко проявляющихся в экономическом поведении людей.

Современная экономическая психология – это психология активных, деловых людей, уважающих и любящих полезную трудовую деятельность, сохраняющих во всех ситуациях человеческое достоинство.

Формирование экономического мышления и знание экономической психологии людей способствует эффективному управлению экономикой и в определенной степени представляют составную часть управления. Прогрессивное экономическое мышление побуждает к разумному самоуправлению экономическими действиями. С другой стороны, руководители, знающие экономическую психологию работников, легче находят контакт с ними и успешнее влияют на результаты работы.

В контексте психологических основ управления человек (прежде всего как тело) представляет собой механизм, по строго определенным законам зависящий от внешней среды. Если знать закономерности функционирования данного механизма, на него можно воздействовать либо прямо, либо путем воздействия на среду, чтобы почти наверняка получить планируемый результат.

В отличие от машины человек имеет желания, для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих, что может серьезно влиять на результаты его труда.

Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал человеческих ресурсов, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала.

В этом аспекте прежде всего следует оценивать человека (работника) как личность. Человеческий фактор – это люди, труженики предприятий и учреждений, объединенные для совместной деятельности, в структурном плане - это в первую очередь личность, рабочая группа, трудовой коллектив.

Психологический аспект работы с персоналом включает внутренние силы поведения, побуждающие людей к высокой ответственности, приводящие в движение их творческие потенциалы. Управление человеческим фактором, людьми требует согласования управленческих воздействий с психологическими закономерностями поведения людей.

Психологический уровень управления имеет отношение к таким компонентам человеческого фактора, как личность, рабочая группа, трудовой коллектив. Руководитель находится в психологической реальности трудового коллектива и управляет работниками с учетом психологических закономерностей поведения людей. Пренебрежение указанными закономерностями, как это было в период застоя, приводит к возникновению психологических конфликтов, вызывающих текучесть кадров, нарушение трудовой дисциплины, снижение производительности труда и качества выпускаемой продукции.

Управление трудовым коллективом на психологическом уровне дает руководителю мощные рычаги побуждения людей к активной трудовой деятельности, позволяет ему полнее использовать скрытые резервы коллектива.

Итак, главный элемент объекта управления - это личность. Свойство быть личностью присуще человеку как социальному существу. Признаки личности выявляются не только при сопоставлении понятий "личность" и "человек". В этот процесс обязательно включаются еще понятия "индивид" и "индивидуальность". В обыденной речи все эти четыре понятия нередко употребляются как синонимы. В психологии ими обозначаются разные вещи и феномены.

Понятие "человек" употребляется для подчеркивания субъекта деятельности. Конкретный человек как представитель определенной группы людей обозначается видовым понятием "индивид". Когда же характеризуется неповторимость существенных признаков индивида, то употребляется слово "индивидуальность".

Индивидуальность – это совокупность особенностей, отличающих одного человека от другого. Индивидуальность также включает телесные и психологические особенности, как унаследованные, так и выработанные в процессе онтогенеза.

Все это предполагает выделять в личности три основных структурных компонента и представлять личность как единство:

- а) социальных преобразований, черт и качеств, воспитанных во взаимодействии с другими людьми;
- б) индивидуально-психологических особенностей и свойств;
- в) биологических структур.

Личность – явление социальное. Ее социальность заключается в том, что она есть продукт общения людей.

Чтобы понять человека как личность, а следовательно, управлять им, нужно составить картину его особого взгляда на мир. Такая картина формируется в эталонной группе: в семье, среди коллег по работе и учебе, в группе друзей, под влиянием родственников и даже товарищей по увлечениям. У каждого человека есть 5-6 эталонных групп, оказывающих большое влияние на его поведение. Человек формирует свою картину мира в общении с другими.

Уже на заре включения в обиход людей понятия "личность", оно вобрало в себя четыре основных компонента: "маску", социальную роль, социальный статус и самого субъекта деятельности и самопознания (человеческое "Я").

Итак, личность – это конкретный человек, носитель сознания и самосознания, обладатель определенного статуса и ролей.

Социальная роль – это шаблон поведения, который ожидается от человека в конкретной ситуации. Различают ожидания (экспектации), обращенные к другим – права. Таким образом, ролевая функция личности предполагает пользование правами и исполнение обязанностей. Личность и ее социальный статус - это единое целое, тем не менее выделяется и то и

другое. Когда мы говорим о личности, то в первую очередь задаем себе вопрос: что она собой представляет? Если же речь идет о статусе работника, то преследуется цель определить ценность этой личности во мнении других. В связи с этим социальный статус органически вплетен в систему общественных отношений. Он создает работнику уважение, престиж, репутацию. Все это оказывает влияние на формирование у работника его личной определенности складывания "Я - концепция".

Данный вопрос чрезвычайно важен. Дело в том, что "Я - концепция" концентрируют в себе компоненты двух "Я": а) "Я" как деятель и б) "Я" как объект отношений со стороны членов этой группы. В первом случае, как отмечал видный советский психолог С.А.Рубинштейн, мы сталкиваемся с деятельностью "Я", которое опосредовано моим отношением к другому", а во втором - мое отношение к самому себе опосредовано отношением ко мне другого" В социальной психологии это явление получило название зеркальное "Я", которое является как бы связующим звеном между социальными и психологическими структурами личности. В первую очередь следует назвать мотивационную систему, поскольку она пронизывает все структурные образования личности. Эта система включает различные виды побуждений: потребности, интересы, установки. Главным здесь выступают потребности. В процессе целеустремленного управленческого воздействия вполне возможно повлиять на всю систему потребностей личности, а через потребности - на ее интересы, идеалы, установки.

Одна из главнейших психологических черт личности - это характер, т.е. совокупность устойчивых психологических свойств, определяющих линию поведения человека, его отношение к делу, вещам, другим людям и самому себе. Таким образом, воздействие на характер подчиненного выражается в упорядочении его отношений и воздействий на эти отношения. При этом следует иметь в виду полярность характерологических отношений: принципиальность – беспринципность; тактичность – бестактность; организованность – неорганизованность; трудолюбие – ленивость;

уверенность – неуверенность; переоценка своих сил – недооценка своих сил; самокритичность – несамокритичность; требовательность к себе – нетребовательность к себе; аккуратность – неряшливость; бережливость – небрежность; жадность – расточительность.

Руководитель, выявляя черты характера подчиненного может сделать для себя немало полезных выводов. Они вытекают из конкретных условий, а поэтому достаточно полно характеризуют интересующую руководителя личность. Определенному типу характера часто соответствует определенный темперамент. Человечество имеет дело с четырьмя типами темперамента – холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик. Они положены в основу типологии людей. Существует четыре основных типа высшей нервной деятельности человека – безудержный, живой, спокойный, болезненный.

Согласно учению И.П. Павлова темперамент зависит от особенностей высшей нервной деятельности человека, основных нервных процессов – возбуждения и торможения и от их соотношения. Он доказал, что процессы возбуждения и торможения у различных людей могут отличаться по силе, подвижности и уравновешенности. Сочетание этих процессов результируется в том или ином темпераменте. История мировой и советской психологии свидетельствует о том, что оценка людей по свойствам темперамента дает руководителю надежную методику изучения подчиненных и повышения эффективности управленческой деятельности. При этом, на наш взгляд, следует опираться на положительные черты темперамента и преодолевать отрицательные. Так, по мнению специалистов, на порывистость холерика нужно реагировать тактичностью и сдержанностью, инертности флегматика лучше всего противопоставлять активность, а эмоциональность и печаль меланхолика можно нейтрализовать неподдельной оптимистичностью.

Тип темперамента нацеливает руководителя на учет индивидуально-психологических особенностей своих подчиненных, т.е. индивидуальный подход. Необходимость этого диктуется также тем, что в силу

наследственной предрасположенности, развития и воспитания все люди обладают определенным набором общих и специальных способностей.

Способности – это психофизиологические свойства, от которых зависит динамика приобретения знаний, умений и навыков, успешность выполнения определенной деятельности.

Будучи членом общества, человек выступает как личность, будучи природным существом – как живой организм.

Учет биологического компонента помогает лучше понять как отдельные поступки, так и поведение личности в целом. Каждый отдельный человек ориентирован на вполне определенную систему ценностей, т.е. у каждого есть своя ценностная ориентация. Совокупность индивидуальных ценностных ориентации составляет ценностно-ориентационное единство коллектива (Цое). Если коллектив обладает Цое, которое складывается в совместной полезной деятельности, то и профессиональные межличностные отношения членов коллектива будут упорядочены.

Исследования психологов показывают, что феномен Цое присущ всем трудовым коллективам нашего общества. Отсюда понятно, чтобы успешно управлять межличностными отношениями трудового коллектива, нужно знать уровень его Цое.

Для оценки уровня этого феномена служит предложенная Р.С.Вайсманом специальная методика. Суть ее состоит в том, что членам коллектива предъявляется набор качеств личности (см. приложение 1). Коллектив должен выбирать из него пять таких, которые считает наиболее ценными для успешной совместной деятельности. Качества, которые вписываются в опросник, учитывают профессиональную направленность изучаемого коллектива. Ценность Цое в процентах устанавливается по формуле 2.1:

$$\text{Цое} = (n - m / N) \cdot 100 \quad (2.1.)$$

где  $n$  - сумма выборов, приходящихся на пять качеств, получивших в данной группе максимальное предпочтение;

$m$  - сумма выборов, приходящихся на пять качеств, получивших в данной группе минимальное число выборов;

$N$  - общее число выборов, сделанных членами данной группы.

Согласно формуле, если все без исключения члены коллектива выберут одни и те же качества личности, то общее количество выборов, приходящихся на соответствующие пять качеств фактически окажется равным сумме всех выборов, сделанных членами коллектива, т.е.  $n$  станет равной  $N$ , а  $m$  - нулю; вся формула обратится в единицу. В результате получим показатель, равный 100%, что свидетельствует о совпадении мнений группы по ценностным факторам. Если же распределение выборов окажется случайным (не будет совпадений), то показатель Цое оказывается равным 0. Управление межличностными отношениями на уровне профессиональной деятельности коллектива выражается в увеличении уровня Цое. Психологический смысл действий руководителя трудового коллектива заключается в создании обстановки вовлечения всех работников в общественно полезную деятельность. Низкий уровень Цое служит показателем несогласованности мнений и являетсястораживающим, так как это значит, что в межличностном общении коллектива имеются какие-то сбои.

Таким образом, трудовой коллектив – это один из коллективов *общества*. Духовная сторона жизни трудового коллектива – это его идеология и психология. Идеология включает совокупность идей и взглядов, отражающих особенности общественных отношений членов коллектива. Психология коллектива – это совокупность определенных социально-психологических явлений, среди которых выделяются: социально-психологические факторы, возникающие из практики взаимодействия людей (взаимные оценки, требования, авторитет т.д.); общественное мнение (коллективные взгляды, установки, суждения); социальные чувства и коллективные настроения; коллективные привычки, обычаи, традиции.

В трудовом коллективе выделяются три сферы отношений: профессиональная (трудовая), общественно-политическая и сфера жизнедеятельности.

Профессиональная сфера охватывает взаимоотношения работников, складывающиеся в процессе труда. Управление трудовым коллективом предполагает опору на его психологию. Сам процесс управления здесь нацелен как на решение стоящих перед коллективом задач, так и на его сплочение, обучение и воспитание.

Среди наиболее часто упоминаемых комплексов действий имевших место в работе руководителей разных уровней оказались: расстановка кадров, постановка заданий, мероприятия по изучению и оценке сотрудников, ведение бесед, координация действий сотрудников, поиск и наблюдение, разработка планов, обдумывание замыслов, инструктаж, личное участие в хозяйственных мероприятиях.

Изучение профессиональных комплексов действий по руководству подчиненными показывают, что руководители предпринимают усилия для получения психологической информации, создания благоприятных условий для выполнения задач. Руководители всех звеньев всегда заняты поиском такого варианта действий, который бы лучше всего отвечал личностным склонностям исполнителей. Такие действия руководителей есть не что иное, как учет "психологического фактора" в руководстве трудовым коллективом, суть которого заключается в поддержании динамического соответствия между возможностями коллектива и требованиями, которые предъявляются к нему.

Учет "психологического фактора" при руководстве профессиональной деятельностью представляет собой по существу, психологический анализ, предпринимаемый для выявления и оценки основных факторов в решении управленческих проблем. Идея о том, что психологический анализ является органической составной частью руководства, доказана деятельностью хозяйственных руководителей всех звеньев управления. Вместе с тем

оказалось, что умение руководителя проводить такой анализ связано с рядом присущих руководителю факторов, а именно: а) жизненным опытом; б) профессиональной эрудицией; в) психологическими данными и г) психолого-педагогической подготовленностью. Все четыре фактора находятся между собой в диалектическом единстве, поэтому ни одному из них нельзя отдать предпочтение.

Управление персоналом, т.е. работа с людьми, немислима без целенаправленного убеждающего воздействия, что требует от всех руководителей и общественных организаторов масс умения убеждать, побуждать людей к достижению поставленных целей. В своей основе такое побуждение осуществляется с помощью слова. В связи с этим справедливо говорят и пишут об убеждающем и пропагандистском слове. Знание руководителя основ убеждения словом дает ему могучее средство в работе с людьми. Отсюда овладение мастерством убеждения людей словом становится для него настоятельной необходимостью. Эффективен и пример поведения руководителя.

Таким образом, убеждать – это значит побуждать людей словом, делом, своим примером и целенаправленной организацией социальной сферы.

Процедура убеждения укладывается в четыре вида воздействия: информирование, разъяснение, доказательство и опровержение. Убеждая, руководитель должен исходить из двух обстоятельств: а) учитывать особенности лиц, с которыми он общается и б) принимать во внимание сложившуюся обстановку. В связи с этим он прибегает к разнообразным приемам убеждающего воздействия. Психологические знания также нужны руководителю и для осуществления второй главной функции руководства – функции сплочения. Социально-психологический анализ коллективов показывает, что основным стержнем, вокруг которого разворачивается процесс сплочения коллектива, является коллективная деятельность.

Предметом такой деятельности, конечно, выступает групповая активность коллектива, направленная на достижение общественно полезной цели.

Целенаправленная деятельность руководителя по сплочению коллектива формирует благополучную атмосферу, обеспечивающую всем членам коллектива условия для раскрытия своих сил и возможностей. Нередко такую атмосферу называют морально-психологическим климатом (МПК). Нормальный морально-психологический климат неперенное условие эффективной работы коллектива. Важнейшие признаки благоприятного МПК:

- 1) доверие и высокая требовательность членов коллектива друг к другу;
- 2) доброжелательная и деловая критика;
- 3) свободные выражения собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- 4) отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для коллектива решения;
- 5) достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
- 6) удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- 7) высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации (обмана, расстройства, разрушения планов) у кого-либо из членов коллектива;
- 8) принятие на себя ответственности за состояние дел в коллективе каждым из ее членов и пр.

Таким образом, характер МПК в целом зависит от уровня коллективного развития. Оптимальное управление деятельностью и МПК в любом коллективе требует специальных знаний и умений от руководящего состава.

Хозяйственный руководитель, решая стоящие перед ним задачи, подбирает достойных исполнителей и побуждает их к деятельности. Чтобы

эффективно руководить подчиненными, он должен иметь знания в педагогике и психологии. Это обусловлено тем, что управленческое воздействие, каким бы ценным оно не было, оказывает влияние на людей не непосредственно, а лишь преломляясь в их сознании, чувствах, настроении. Благоприятная обстановка в коллективе, дух сотрудничества, поддержки и взаимной требовательности, четкость в организации и согласованность усилий работников - вот резервы повышения эффективности трудовой деятельности. В атмосфере взаимной поддержки, т.е. благоприятного психологического климата, в коллективе создается обстановка для формирования у работников высших морально-политических качеств (идейности, политической зрелости, высокой нравственности). В качестве специальных мер для нормального психологического климата, применяются научно-обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров, комплектование первичных коллективов с учетом фактора психологической совместимости темпераментов и характеров членов коллектива, применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия, применение соответствующего стиля руководства.

Рассмотренные нами психологические аспекты управленческого труда относятся к деятельности любых должностных лиц. Конечно, всякая деятельность имеет конкретные особенности, обусловленные своеобразием условий, психологией исполнителей и т.д.

В связи с этим не может быть и каких-то рецептов, тем более годных на все случаи жизни. В связи с этим большую силу приобретает общий принцип теории вопроса. "Нет ничего практичнее хорошей теории", - гласит мудрая пословица. Психолого-педагогические знания оказываются необходимым условием успешного руководства людьми.

Благоприятный психологический климат коллектива не только повышает эффективность труда, но и существенно снижает уровень конфликтности работающих, способствует созданию доброжелательной

обстановки взаимопомощи. Таким образом психологические факторы могут внести свой заметный вклад в формирование благоприятного психологического климата. Здесь важная роль принадлежит руководителям, их авторитету, психолого-педагогическим умениям.

### **III ГЛАВА. ЛИДЕРСТВО И СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛА**

#### **3.1. Стиль и качество работника – руководителя**

Поведение, культура общения руководителя во многом обуславливается типами власти и характеристикой различных стилей. Рассмотрим их отдельно.

Типы власти обычно бывают в трех основных и в одном комбинированном стиле руководства. Авторитарный стиль характеризуется тем, что руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы. По этой причине в проведении решений занимает жесткие позиции, активно использует методы административного и психологического воздействия на людей.

Руководитель такого типа может привести свою фирму к большому успеху, но также и к полному краху.

Демократический стиль основан на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства. Как правило, он может удачно выявить, принять и реализовать стратегические цели развития предприятия, сочетая групповые интересы.

Либеральный стиль заключается в том, что руководитель в принятии решений ориентируется на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, постоянно пытается маневрировать, чтобы соблюсти паритет интересов, часто занимает различные позиции сторон. Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих

решений, однако часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увлечен своим хобби или семьей.

Смешанный стиль предусматривает сочетание перечисленных выше типов. Либеральный, авторитарный и демократический стиль могут преобладать у того или иного руководителя, но никогда не достигают абсолюта, так же как в природе нет чистых холериков, флегматиков, сангвиников и меланхоликов и перечисленные выше темпераменты всегда проявляются у человека в определенной пропорции с преобладанием одного из них. Характеристика различных стилей руководства приведена ниже в схеме.

Опыт показывает, что проведенные исследования позволили сделать два важных вывода.

Во-первых, чем больше внимания уделяется лидером координации работы, тем больший эффект достигается при следующих обстоятельствах:

- плановое задание удовлетворяет работников, и им нравится трудиться;
- работники психологически полностью подготовлены подчиняться указаниям лидера;
- подчиненные зависят от лидера в получении исходной информации и технологии решения задач;
- масштаб и нормы управляемости соответствуют возможностям лидера;
- на группу оказывается внешнее воздействие со стороны дирекции (кроме лидера) с целью получения результатов.

Во-вторых, чем больше внимания уделяется лидером человеческим отношениям и подчиненным, тем больший эффект достигается при таких условиях:

- не существует значительных различий в статусе между лидером и его подчиненным;

- работники чувствуют, что их участие в принятии решений влияет на результаты труда;

- работники расположены к самообразованию и участию в управлении; задания являются рутинными и не всегда привлекательными для подчиненных.

## Характеристика стилей руководства

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства			
	авторитарный	демократический	либеральный	смешанный
Методы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения советуется с подчиненным	Ждет указаний от руководства или решения совещания	Единолично или коллегиально в зависимости от ситуации
Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, упрощает	Исходя из ситуации приказывает, предлагает, согласовывает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность	Чаще всего распределяет ответственность между собой и подчиненными
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных	Подавляет, когда уверен в правоте, поощряет, если нужно коллегиальное решение
Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается	Нерегулярно занимается подбором кадров и без четкой системы
Отношение к недостаткам знаний	"Все знает и умеет", редко повышает квалификацию	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет это среди подчиненных	Старается быть в курсе современных проблем, периодически повышает квалификацию
Стиль общения	Держит дистанцию, не общителен	Дружески настроен, любит общение	Вступает в контакт с подчиненными только по их инициативе	Чаще всего зависит от темперамента, преимущественно коммуникабельный
Характер отношений с подчиненными	Жесткий, диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягко, покладист	Преимущественно доброжелательный
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной, жесткой дисциплины и строгого распорядка	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к	Не требует соблюдения формальной дисциплины, терпим к нарушениям	Поддерживает формальную дисциплину, хотя, иногда покрывает нарушения

		ЛЮДЯМ		
--	--	-------	--	--

При разработке кадровой политики интересен анализ положительных, отрицательных и наиболее типичных качеств работника, т.к. именно они определяют надежность системы работы с персоналом. Ведь любые принципы и методы работы предназначены для воздействия на объект, которым данной системе выступает человек. Мы попытались вычлнить наиболее характерные положительные и отрицательные качества российского работника, которые приведены ниже:

#### Качества работника

Положительные	Отрицательные
Бескорыстие - готовность отдать последнюю рубашку, как "Иванушка-дурачок"	Воровство государственной и частной собственности, злоупотребление служебным положением, личное обогащение за счет фирмы
Благодарность - на собранные деньги строились церкви, школы, памятники.	Неблагодарность за оказанную помощь, консультации, к учителям, к старшим по возрасту, по должности
Гостеприимство - умение встретить гостей, готовность истратить последние средства и запасы продуктов для приема гостей	Пьянство на работе, в семье, на отдыхе, в праздники. Неумение правильно пить, несоблюдение норм выпивки ("вино текло рекой")
Доброжелательность - очень доброе отношение к людям, иногда при внешней грубоватости	Зависть к чужому дому, имуществу, участку, работе, должности, карьере, покупке
Интернационализм - терпимое отношение к людям другой национальности на работе, в браке, в общении, на отдыхе	Русский шовинизм и национализм, пренебрежение к малым нациям ("чурки", "чукчи", "азиаты", "черные")
Искренность - открытость эмоций и чувств к другим людям, "душа нараспашку"	Подозрительность к иностранцам, незнакомым людям, новым технологиям и приемам труда
Коллективизм - сознание принадлежности к определенной социальной группе (бригаде, отделу, кооперативу), стремление работать вместе	Индивидуализм - нежелание кооперироваться, ориентация на свой бизнес, "удельные княжества", "коммуны" и "семьи"
Щедрость души и сердца, легкое отношение к деньгам (даже небогатые люди легко расстаются с деньгами, делая дорогие подарки друзьям и родственникам)	Жадность, переходящая в скопидомство, стремление к накопительству, образ гоголевской коробочки
Широта кругозора, умение видеть перспективу, стремление к новым знаниям	Узость взгляда, нежелание видеть и работать на долгую перспективу, желание сиюминутных успехов

Наряду с этим эффективность лидерства зависит от ряда других факторов: культуры управления, технологий производства и управления, мотивации и потребностей членов группы, традиций предприятия, поведения лидера в различных ситуациях и др.

Концепция лидерского поведения привлекает внимание руководителей своей простотой, поскольку имеется прямая связь стиля руководства или целевой ориентации лидера (работа или человек) на социальную группу последователей. В однородной по составу группе, при стабильной внешней среде и определенных мотивах к труду, лидер может достаточно долго сохранять вполне определенное влияние на группу и, следовательно, лидерское поведение. Однако концепция лидерского поведения не дает гибких решений в случае резкого изменения ситуации в группе и не дает ответа на вопрос о связи лидерства с производительностью коллективного труда социальной группы. Это послужило основой разработки другой концепции лидерства.

Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения.

### **3.2. Стратегическое управление персональным развитием работников**

Формирование профессионально подготовленного и динамично развивающегося персонала по праву считается одним из главных факторов эффективной работы любого предприятия, действенным инструментом успешной реализации его намеченных целей. Качество рабочей силы предприятия тем выше, чем больше удельный вес работников,

обеспечивающих особую продуктивность труда, т.е. работников высокой квалификации, с хорошей профессиональной подготовкой.

Поэтому важным компонентом и приоритетным направлением управления персоналом в период становления рыночной экономики является повышение технической культуры и профессионализма кадров, отвечающих требованиям современного производства и обеспечивающих его динамичное развитие. Но пока проводимые реформы привели к полной разбалансировке в части планирования и использования человеческих ресурсов. Преодоление возникших противоречий между "устаревшим" профессионализмом значительной части работников и современными потребностями требует утверждение системного, сознательно-организованного обеспечения, последовательного включения человека в новую сферу профессионализации. Что позволит более рационально использовать способности работника, обогатить его как личность.

Управление профессиональным развитием работников должно базироваться не только на определении и выборе целей и конкретных задач, но и соблюдении нормативно определенных процедур технологий: правил аттестации, содержание, квалификационных экзаменов, профессионально-квалификационных требований к рабочим местам (должностям) и т.д.

Руководящий персонал может рассматривать управление профессиональным развитием и по этапам кадровой работы. На этапе планирования определяется потребность в кадрах определенной профессиональной квалификации; на этапе набора и отбора дается оценка уровня профессионализма кандидатов; на этапе выдвижения и стимулирования эффективности труда учитывается профессиональная компетентность, качества, интенсивности работника.

В результате - управление профессиональным развитием поможет свести позитивные способности всех работников в единую систему качеств всего коллектива, объединить их действия для успешной реализации возложенных на хозяйственные субъекты цель и задачи.

Одна из центральных проблем управления персоналом является повышение профессионализма и компетентности руководителей и специалистов, постоянное совершенствование мастерства и приобретение новых социально-значимых качеств работников, стимулирование эффективности их труда.

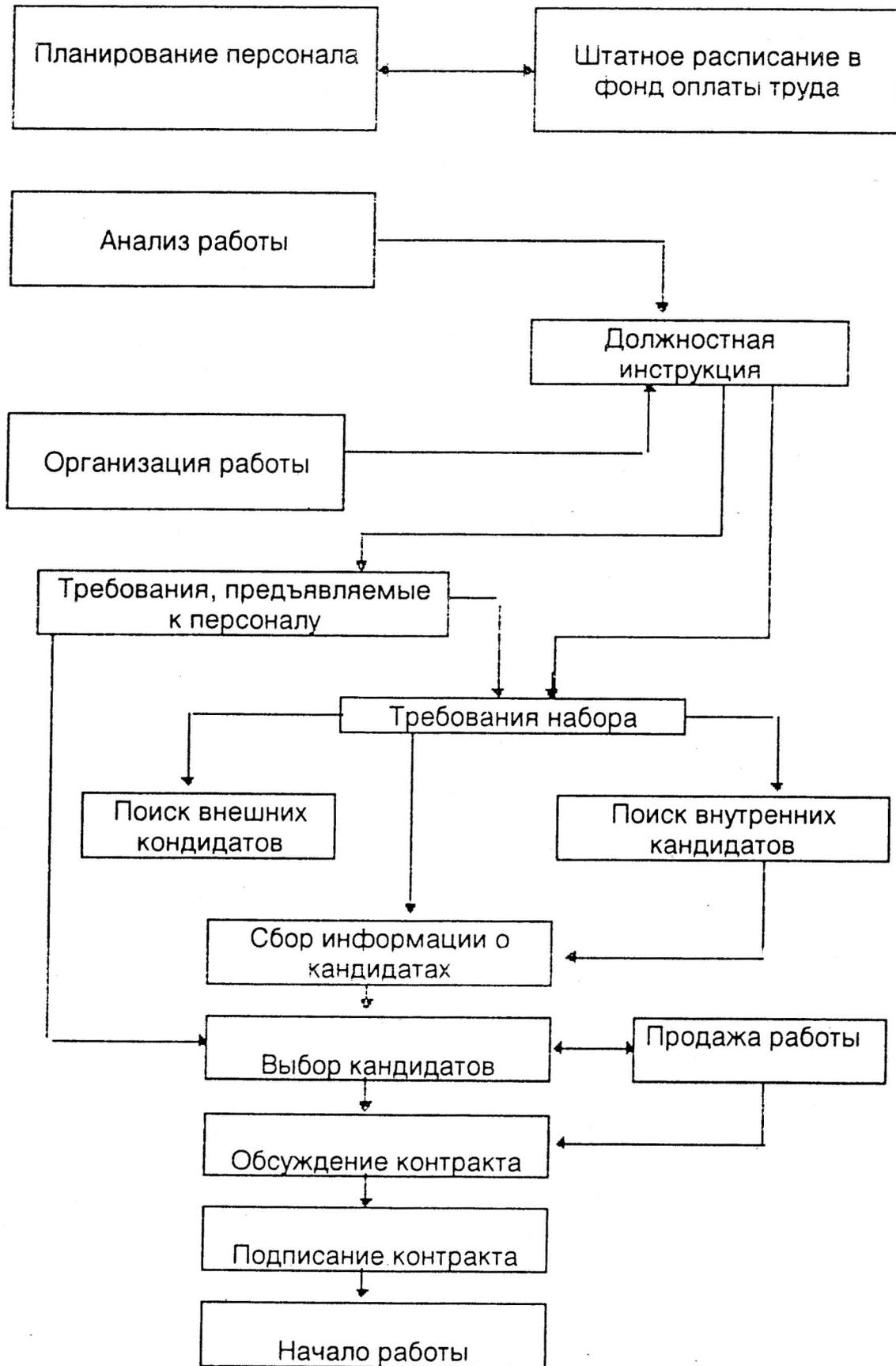
Длительное время в нашей стране считалось, что искусство управления осваивается прежде всего практикой, опытом руководства, а наука, теория играют в управлении побочную роль. Эти ошибочные взгляды преодолены. В течение ряда лет управление экономикой представляет предмет научных исследований и обучения, проводимого преимущественно в высших учебных заведениях, институтах повышения квалификации, на курсах переподготовки специалистов. Профессиональный и карьерный рост находят свое воплощение именно в последовательной смене состояний и уровней специальных знаний, умений и навыков, его квалификации и специализации.

Служебный рост (карьера) не должен быть самоцелью работника, воплощением только его личных интересов. В карьере должны найти оптимальный баланс как интересы индивидуума, так и потребности, интересы предприятия. Он может и должен стать побудительным мотивом профессионально-должностного развития.

#### Этапы формирования умений

Этапы	Психологическая структура
1. Первоначальное умение	Осознание цели действия и поиск способов его выполнения, опирающихся на раннее приобретенные (обычно бытовые) знания и навыки. Действительность методом проб и ошибок.
2. Недостаточно умелая деятельность	Наличие знаний о способах выполнения действия и использование раннее приобретенных, неспецифических для данной деятельности навыков
3. Отдельные общие умения	Ряд высокоразвитых, но узких умений, необходимых в различных видах деятельности, например, умений планировать свою деятельность, организаторские умения и т.п.
4. Высокоразвитое умение	Творческое использование знаний и навыков данной деятельности с

	осознанием не только цели, но и мотивов выбора, способов достижения цели
5.Мастерство	Творческое использование различных умений



Процесс набора и отбора кадров

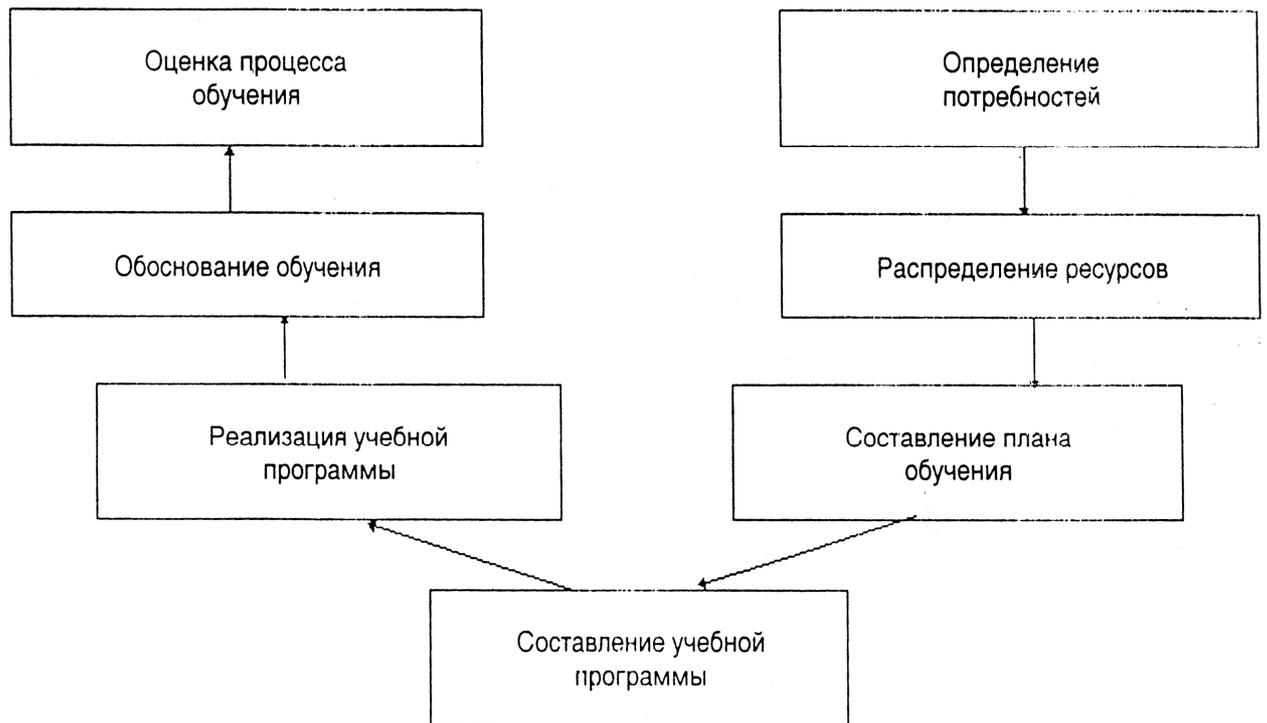
Таким образом профессиональное развитие заключается, прежде всего, в формировании и постоянном обогащении у работников качеств, профессиональных знаний и умений, которые необходимы им для эффективного исполнения своих должностных функций, прав и обязанностей.

Профессионально-квалификационное развитие, в основном связанное с обучением и самообразованием работников предприятий (фирм), приобретением новых знаний и нового профессионального опыта должно быть четко выделено со стороны руководителей и учтено в выдвижении кадров. Важно создать условия, при которых и предприятие и каждый его работник- были взаимно заинтересованы в росте профессионализма всего персонала. В системе развития персонала предприятий (фирм) руководящими работниками должны разрабатываться многие практические задачи: оценка способностей и возможностей работников, их аттестация, продвижение по службе, достижение большей степени интересов сотрудников и целей органов управления друг на друга; развитие способностей работников к обучению, продуктивной деятельности и готовности к раскрытию на практике своего потенциала; использование работников на должностях, соответствующих уровню их квалификации; создание системы стимулирования труда; планирования служебной карьеры, изменение характера и содержания труда.

Следовательно нам предстоит изменить подход к оценке качеств работника.

В связи с исследуемой нами темой, на наш взгляд, надо учесть и еще одно исключительно важное обстоятельство: рынок требует совсем другого уровня экономических знаний не только от менеджеров и предпринимателей, но и от всего населения.

В последние годы значительно возрос интерес к обучению управлению, менеджменту, проявляемый и среди школьников, и среди дипломированных специалистов.



Модель системного обучения

В Азербайджане появились специальные учебные заведения, учебные центры, называемые иногда школами бизнеса, менеджмента. В таких центрах, школах можно получить представление об основах управления производством, компанией, персоналом, познать принципы управления, освоить некоторые практические навыки.

Главная идея здесь заключается не только в обстоятельной подготовке будущих менеджеров и предпринимателей (профессионально их число всегда ограничено и невелико: от 3 до 10% к числу работников), сколько в подготовке всех или основной массы слушателей, к новым реалиям рыночной экономики, всемерное облегчение и ускорение адаптации молодежи к новым условиям жизнедеятельности; к познанию бизнеса и менеджмента – через овладение культурой, этикой, богатствами, накопленными человечеством в разных сферах жизнедеятельности.

Обучение управлению – главный источник формирования кадров управления, без которых не способна функционировать никакая экономика. Характерная особенность подготовки специалистов в области управления

предприятием, персоналом вытекает из быстрого устаревания знаний. Наука об управлении настолько интенсивно прогрессирует, что необходимо буквально через каждые пять лет обновлять знания. Поэтому к управлению наиболее применим принцип непрерывного образования, обучения, периодической переподготовки.

Важнейший капитал фирмы – это способности и мотивация работников. Уже при рекрутировании нового поколения руководящих кадров ориентацию на международное сотрудничество следует рассматривать как важный фактор при принятии окончательного решения о найме. В этом аспекте в республике осуществляется определенная работа. Каждый год в учебные заведения других стран направляется определенное количество азербайджанских студентов. Среди этих студентов есть и будущие руководители – руководители нового типа. Однако этого недостаточно. Другой путь – организация целевой подготовки работников по договору предприятия со специальными средними и высшими учебными заведениями республики, когда задается определенная направленность подготовки и обеспечивается необходимый уровень требований к знаниям и навыкам выпускников. Практика показывает, что уровень управления персоналом выше там, где данный участок возглавляют руководители и специалисты, которые периодически повышают свою квалификацию, так как управление людьми приходит обычно с опытом и поддерживается специальными знаниями в области управления персоналом. Такие знания можно получить в ходе обучения. Все это позволяет решить лишь часть проблемы профессионального развития. Необходима также государственная концепция подготовки рабочих кадров – ее отсутствие мешает реструктуризации предприятий.

Современному производству одинаково нужны профессиональные менеджеры и квалифицированные рабочие. До начала экономических реформ в республике существовала четкая система подготовки и переподготовки кадров. Базовое образование по рабочей профессии

молодежь получала либо в системе ПТУ, либо в рамках внутрифирменного обучения в учебно-курсовых комбинатах, либо в форме бригадной или индивидуальной подготовки непосредственно на рабочем месте. Система наставничества, непрерывное образование, получение вторых и смежных профессий на предприятии способствовали дальнейшему совершенствованию профессиональных навыков рабочего, обеспечивали ему более высокую квалификацию.

Существующая в республике система подготовки кадров, в том числе внутрифирменная, не соответствует требованиям рынка труда, новым технологиям и методам управления, в результате профессионально-квалификационный уровень работы за последние годы значительно снизился и не соответствует современным стандартам.

С сожалением приходится констатировать, что зачастую руководители предприятий негативно относятся как к профессиональным училищам, так и к системе внутрипроизводственного обучения персонала. Поскольку расходы на подготовку новых рабочих кадров и повышение квалификации включаются в себестоимость выпускаемой продукции, а суммы сверхустановленных нормативов должны браться из прибыли, то многие предприятия стремятся экономить на профессиональном обучении персонала, например, за счет сокращения его сроков. При этом страдает качество подготовки персонала. Снижается профессионально-квалификационный уровень рабочих кадров с уходом высококлассных мастеров на пенсию, а молодых квалифицированных рабочих – в коммерческие структуры, где зарплата существенно выше.

В условиях быстрого "морального" старения знаний и навыков рабочему необходимо периодически повышать квалификацию. Новая техника требует для своего обслуживания, с одной стороны, глубоких знаний, а с другой стороны – меньшего числа рабочих, которые вынуждены осваивать новые виды труда, совершенствовать свое мастерство. Периодическое дообучение рабочих становится законом производства,

однако, профессиональное обучение, не отвечающее современным требованиям, теряет смысл, вызывая у молодежи отрицательное к ней отношение.

Затраты на подготовку и переподготовку кадров относительно невелики. Формальное состояние предприятий оказывает определяющее влияние как на численность обучающихся, так и на вид профессиональной подготовки. Согласно принципу непрерывного образования руководящие работники должны обеспечивать условия для самообучения, либо систематической подготовки и переподготовки работников. Для этого должны разрабатываться и постоянно обновляться программы обучения. Они должны быть составлены с учетом конкретных особенностей структуры персонала и актуальных задач развития каждого предприятия. Разработка таких программ может осуществляться по заданиям руководителя (директора) предприятия или по заказам отдельных структурных подразделений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучая проблемы управления персоналом и следовательно, наиболее эффективного использования ресурсов персонала можно сделать следующие выводы:

1. Управление персоналом становится одним из важнейших факторов выживания предприятий в условиях рыночных отношений.

2. Центры управления персоналом необходимы на каждом более или менее крупном предприятии, а роль руководителя этой службы возрастает. Он становится одним из основных руководителей современного предприятия или фирмы.

3. По мере развития личности работника приходится все чаще согласовывать рыночные условия и интересы сотрудников предприятия.

4. Эффективному использованию "человеческих ресурсов" предшествует отбор и подбор персонала предприятия. Этому вопросу уделяется обычно наибольшее внимание в работе центров управления персоналом. Ошибка в подборе кадров влечет за собой цепь непредвиденных осложнений в работе фирмы, связанных с возможным перемещением, а иногда и увольнением

5. Опыт стран мира показывает, что в условиях рыночной экономики все большую значимость приобретает проблема выхода из кризиса трудовой активности работников многих предприятий. Разработка и совершенствование стимулов и мотивов к труду выходят за рамки научных и познавательных проблем и все больше ставятся в практическую плоскость как средство в борьбе с конкурентами и выживания в условиях рынка.

6. Роль кадровых служб не только возрастает, меняется и содержание их деятельности, к чему не готовы в большинство предприятий республики. В этих условиях требуется коренная перестройка в деятельности кадровых служб. Необходим повсеместный переход от кадровой работы в ее старом понимании к комплексной системе управления персоналом на предприятии.

7. Профессионально-квалифицированные требования к работникам центров управления персоналом кардинально меняются. Специалисты на предприятии по управлению "человеческими ресурсами" должны иметь комплексную систему знаний в области социологии, психологии и права. Только в этих условиях кадровик из простого статиста может перейти в разряд управленца в подлинном смысле этого слова.

8. В период перехода к рыночной экономике и с учетом отсутствия практических навыков работы с персоналом большое значение приобретают изучение и использование опыта стран с развитыми рыночными отношениями. Как показала практика, при определенных условиях он приемлем и для Азербайджана.

9. Если предприятие хочет иметь устойчивую, долговременную конкурентоспособность, оно должно обладать сильным, приверженным ему персоналом, способным преодолеть любые трудности. Такой персонал невозможно получить в один момент и с удержанием высокой заработной платы – его нужно бережно выращивать "поштучно", воспитывать, видеть в каждом из личность, помогать в трудную минуту и широко отмечать победы и удачи.

11. Отвечать за весь жизненный цикл должна преимущественно одна служба, так как именно она держит в руках все необходимые для этого ресурсы. Это - служба управления персоналом.

12. Работа службы управления персоналом организуется не по готовым канонам и правилам, тестам и рекомендациям, а исходя из собственных проблем и потребностей, вбирая в себя лучший мировой опыт. Совместно с консультантами создаются и применяются методики адаптации и развития персонала, оплаты и стимулирования труда, разрешения проблемных ситуаций и др.

13. Политика управления персоналом подчиняется стратегии фирмы. Поэтому необходимо не только создавать новые службы и набирать персонал, но и, чего не избежать, сокращать подразделения, деятельность

которых становится излишней и ненужной в рыночных условиях или же не вписывается в стратегию предприятия. При этом надо стараться не потерять ни одного человека, найти ему новое место работы на самом предприятии или в его дочерних подразделениях.

14. Суровые рыночные законы и ограниченность ресурсов не позволяет распределить их как ранее, т.е. всем поровну или почти поровну. С наступлением тяжелых времен необходимо сохранить и создать лучшие условия тем, кто в первую очередь обеспечивает конкурентоспособность фирмы высококлассным специалистам, менеджерам, наиболее способным работникам. Потери этого персонала грозят предприятию распадом, а его сохранение позволяет при благоприятной конъюнктуре улучшить условия и всем остальным работникам.

15. Следует уделить особое внимание молодым работникам. Следует контролировать средний возраст по фирме и по службам, вести систему кадрового регулирования, постоянно осуществлять прием новых молодых специалистов. Высоко оценивать тех специалистов, которые получают образование без отрыва от производства. Для них и вместе с ними разрабатывать индивидуальные планы развития; тематику дипломных работ, преимущественно практического характера, выбирать их в соответствии с потребностями предприятия. Молодым специалистам должна оказываться помощь и консультации. Эти затраты непременно окупятся, дадут приток свежих сил и новых идей, помогут фирме подняться на следующую ступеньку конкурентоспособности.

16. Никогда не упускать ни одной возможности учиться на бесплатной или почти бесплатной основе, а при острой потребности в чем-то новом и за счет собственных средств. С уверенностью можно сказать, что самые эффективные и респектабельные вложения средств - это вложения в обучение и развитие персонала.

17. Всю внутреннюю деятельность фирмы, ее рекламные компании направлять на постоянное повышение имиджа фирмы. Таким образом,

сделанные выводы и предложения помогут поднять на качественно новый уровень как персонал предприятия (фирмы), так и проблемы комплексного управления им.

Таким образом, уникальное, профессиональное ядро кадрового потенциала – основное конкурентное преимущество любой организации, стремящейся занять и удержать место на рынке. В настоящее время, данное утверждение признаётся непреложным законом для успешного предпринимательства, поскольку приспособиться к непредсказуемым переменам в рыночной среде может только высококвалифицированный, мобильный и ориентированный на постоянное развитие персонал. Данное обстоятельство резко повышает требования ко всей кадровой работе в организациях, превращая кадровую стратегию в ключевой элемент общей стратегии организации.

Современная кадровая стратегия направлена на приведение кадрового потенциала целям и стратегии развития организации и создание конкурентных преимуществ фирмы путём повышения уровня ответственности её работников, используя для этого средства управления корпоративной культурой.

Выработка стратегии основана на решении ряда задач:

- разработка стратегических целей;
- обеспечение согласованности целей кадровой стратегии с общими целями организации;
- оценка возможностей и ресурсов организации, анализ тенденций в области маркетинговой деятельности; определение стратегии на перспективу;
- подготовка детальных оперативных планов, программ;
- оценка кадровой деятельности фирмы на основе определённых критериев с учётом намеченных целей и планов;
- определение социально-экономических результатов реализованной стратегии.

Исходя из необходимости решения вышеперечисленных задач, в процессе разработки стратегии производится: оценка потенциала организации, её возможностей и ресурсов для достижения общих целей; анализ внутренних факторов, обеспечивающих рост и укрепление позиций организации; анализ внешних факторов, требующих принятия мер, направленных на приспособление к изменившимся условиям и возникшим ситуациям; разработка стратегий и выбор оптимального варианта; принятие решений, взятых за основу при разработке долгосрочных планов функционирования и развития персонала.

На основе проведённого теоретического анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путём обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития управления персоналом; рекомендация новых стратегий развития, в случае внешних, либо внутренних изменений в организации, или несостоятельности существующей стратегии; формулирование проектов целей и подготовка прогнозов для долгосрочного прогнозирования.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кулиев Т.А., Азизова Э.Д., Мустафаева З.И., Байрамова С.Р. Управление человеческими ресурсами. Учебник. Баку, 2012.
2. Кулиев Т.А. Регулируемая рыночная экономика. Баку, 2000.
3. Управление человеческими ресурсами. Монография. 2014.
4. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда М., ЮНИТИ, 2008. 407 с.
5. Гавриилов Р.В. Производительность труда: показатели планирования и методы измерения. - М., Экономика, 2005. Деарецкая Г.В., Махнарылов В.П. Социология труда: Уч. пособие. - Киев, 2007.
6. Дикарем А.А; Мирская М.И. Социология труда: Уч. пособие. – М., Высшая школа, 2009.
7. Дитяшева А.П. Коллективные договоры и соглашения. Коллективные трудовые споры. - М., 2008.
8. Дорин А.В. Экономическая социология: Уч. пособие. – Мн., ИП "Экоперспектива", 2007.
9. Зубов В.М. Как измеряется производительность труда в США. - М., Финансы и статистика, 2006.
10. Веснин В.Р. Менеджмент. М., 2009.
11. Большаков А.С. Менеджмент. СПб, 2000.
12. Валуев С.А. и др. Организационный менеджмент. М., 1993.
13. Виханский О.С. Стратегический менеджмент. М., 1995.
14. Инновационный менеджмент. под ред. Ильенковой Я.Д. М., 1997.
15. Дессер Г. Управление персоналом. М., 1997.
16. Зуб Т.А. и др. Лидерство в менеджменте. М., 1993.
17. Диксон П. Управление менеджментом. М., 1998