



ГЛАВА 4

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

В любой стране качество продукции и производительность рабочих зависят от управления.
Принцип менеджмента компании “Хонда”

4.1. ПОНЯТИЕ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА

Управление есть не что иное, как настраивание людей на труд.
Л.Якокка

4.1.1. РОЛЬ И МЕСТО ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Если бы не было эффективных процедур, побуждающих людей к сотрудничеству, мы не смогли бы наслаждаться никакими плодами цивилизации.
П.Хейне

Человек является существом социальным, то есть таким, существование которого возможно лишь в условиях пребывания среди других людей. Основные социальные контакты и взаимоотношения людей складываются в трудовом коллективе, где человек проводит большую часть жизни и формируется как личность. Весь уклад общественного бытия воспринимается работником через призму микросреды, в которой происходит его трудовая деятельность.

Таким образом, без решения социальных проблем невозможно достичь эффективной работы предприятия, улучшить отношение персонала к труду, а без повышения продуктивности труда, создания определенных материальных предпосылок невозможно обеспечить решение социальных проблем коллектива. Для того, чтобы успешно решать обозначенные взаимосвязанные проблемы, менеджеру следует четко уяснить, что представляет собой феномен “трудовой коллектив”.

Трудовой коллектив (персонал) – это совокупность людей, объединенных общей целью и деятельностью, единством интересов, единой организацией и взаимной ответственностью, отношениями сотрудничества и взаимопомощи. Таким образом, персонал представляет собой объединение на основе сложной системы постоянно действующих, изменяющихся и развивающихся экономических, производственно-технических, организационных, моральных и бытовых взаимосвязей между отдельными работниками и их группами.

Трудовой коллектив – *главный элемент всей системы управления*, а управление персоналом является основной составляющей менеджмента. Именно оно в большинстве случаев имеет решающее значение для успешного развития организации. Взаимоотношения в трудовом коллективе – основа деятельности руководителя.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, которые стоят перед организацией.

Исходя из этого, *управление персоналом* сосредоточено на решении следующих основных задач:

- подбор и оценка кандидатов на вакантные должности, планирование и контроль деловой карьеры;
- анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;

- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителей и подчиненных;
- управление трудовой мотивацией;
- управление социальными и производственными конфликтами;
- регулирование трудовых отношений и правовых вопросов;
- соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда.

Специфическая особенность управления персоналом состоит и в том, что *трудовой коллектив одновременно может выступать как объектом, так и субъектом управления.*

4.1.2. УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

Главное внимание уделяй не работе, а работнику.

Современный менеджмент придает большое значение повышению *качества трудовой жизни*. Суть этой концепции состоит в определении совокупности показателей, которые характеризуют благоприятные организационные, социальные и психологические условия труда, а также их влияние на конечные результаты деятельности организации. Зарубежные экономисты к *показателям качества трудовой жизни* относят: трудовой коллектив, оплату труда, рабочее место, руководство предприятия, служебную карьеру, социальные гарантии и блага.

Трудовой коллектив характеризуется психологическим климатом, отношениями с администрацией, участием персонала в управлении и принятии решений, соблюдением регламентирующих документов, отсутствием стрессов и позитивной мотивацией работников.

Оплата труда – важнейший мотивационный стимул к труду. Основные показатели: высокий оклад, вознаграждение за конечный результат, премии по итогам периода, за выслугу лет, по возрасту.

Рабочее место характеризуется такими показателями, как близость к месту жительства, современный офис и оргтехника, хорошие эргономические и физиологические условия труда. Эти показатели позволяют экономить человеческую энергию, увеличить продуктивность труда.

Руководство предприятия создает социально-психологические условия, влияющие на качество трудовой жизни. Это, прежде всего, доверие к руководителям со стороны персонала, хорошие отношения с начальниками, соблюдение прав личности в процессе работы, стабильная кадровая политика, уважение подчиненных и преданность менеджеров предприятию и коллективу.

Служебная карьера определяет рабочий путь человека, его служебный рост, возможность самовыражения и самомотивации.

Социальные гарантии создают жизненно важную сферу трудовой жизни. Это отпуск, оплата больничных листов, материальная помощь, страхование жизни и здоровья от несчастных случаев, разного рода компенсации, предоставление служебного жилья.

Социальные блага – это и вознаграждение за продуктивную работу, и показатель качества трудовой жизни. Это может быть материальная помощь, форменная одежда, оплата спортивно-оздоровительных услуг, премии ко дню рождения и юбилейным датам.

Таким образом, качество трудовой жизни представляет важный стимул к повышению продуктивности труда, а *требования к качеству трудовой жизни* сводятся к соблюдению руководством предприятия таких условий:

- работники получают справедливое вознаграждение и признание своего труда;
- рабочее место чистое, хорошо освещенное, с низким уровнем шума;
- рабочее место оснащено необходимыми средствами бытового и медицинского обеспечения;
- контроль со стороны руководства – минимальный, осуществляется только тогда, когда в нем действительно есть необходимость;
- работники привлекаются к принятию решений, которые их касаются;
- выполняемая людьми работа им интересна;
- нормальные отношения профсоюзов и администрации;
- взаимоотношения в коллективе дружественные и доброжелательные.

В зависимости от философии конкретного предприятия, его организационной культуры и экономического состояния количество показателей качества трудовой жизни может быть большим или меньшим.

На *эффективность работы персонала* большое влияние оказывают и такие важные факторы, как уровень квалификации работников, свобода высказываний и инициативы, сочетание свободы и самодисциплины, солидарность, информированность, справедливость и взаимоуважение.

Квалификация работников влияет не только на результаты труда, но и на взаимоотношения в коллективе. Более высокий уровень квалификации позволяет достичь лучших результатов, а взаимоотношения между работниками более ровные, сдержанные, уважительные. Здесь каждый имеет право на собственное мнение и на то, что с его мнением будут считаться другие. Инициатива и предложения по улучшению общей работы воспринимаются в таком коллективе, как правило, положительно.

Свобода высказываний и инициативы. Одна из важнейших потребностей человека как социального существа – стремление открыто высказывать свои мысли. Трудовой коллектив в современных условиях только тогда достигает успеха, когда все его члены будут иметь право на свободное высказывание своих мыслей относительно дел в коллективе, а также будут иметь право на инициативу относительно производственных и социальных вопросов.

Сочетание свободы и самодисциплины достигается путем разработки норм и правил поведения персонала, имеющих позитивную направленность. Направленность на создание и расширение в противоположность сдерживанию, ограничению и контролю. Грамотно и тщательно разработанные правила поведения могут как усиливать положительные черты работника, так и сдерживать проявление негативных черт.

Солидарность. Члены трудового коллектива должны чувствовать себя частью единого целого, людьми, которых объединяют единство взглядов, действий, общность интересов, единомыслие и совместная ответственность.

Информированность. Эффективная работа трудового коллектива возможна только при наличии объективной информации о делах внутри трудового коллектива и в производстве. Люди склонны ожидать таких данных от руководителя. При отсутствии объективной информации возникают слухи, содержащие деформированную информацию, характеризующую состояние дел хуже, нежели они есть на самом деле.

Справедливость – результат сочетания благожелательности с правосудием. Как правило, трудовой коллектив справедливо оценивает работу каждого сотрудника и его личность в целом, поэтому он болезненно реагирует, когда отношение руководителя к тому или иному работнику не совпадает с отношением к нему коллектива в целом.

Взаимное уважение. Члены трудового коллектива, которые добросовестно исполняют свои функциональные обязанности, уважительно и доброжелательно относятся к коллегам и руководству, в свою очередь, ожидают уважительного отношения к себе со стороны других сотрудников и руководства. Причем уважение руководства должно проявляться не только во внешних формах, а и в стимулировании труда, в служебном росте.

Наличие в трудовом коллективе *людей разного возраста* с разным стажем работы позволяет лучше организовать взаимопонимание и обмен опытом. Молодые работники имеют возможность овладеть профессией и навыками совместной работы, а опытные работники получают возможность передать свой профессиональный и жизненный опыт молодым. В коллективе, где работают люди разного возраста, реже возникают конфликтные ситуации, поскольку люди старшего возраста более склонны к компромиссу, более терпимы, умеют найти пути к примирению. С другой стороны, присутствие молодых и энергичных работников стимулирует инициативу и продуктивность работников старшего возраста.

На эффективность деятельности трудового коллектива *влияет его половой состав*: показатели работы однополого трудового коллектива значительно ниже, чем того, в котором приблизительно одинаковое соотношение мужчин и женщин.

Социально-психологическое состояние коллектива характеризуется также *отношением в нем к женщинам*. Даже наиболее прогрессивные менеджеры не всегда в состоянии отказаться от укоренившихся взглядов на имманентную роль женщины в общественном производстве.

4.2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Хочешь управлять людьми? Цени их ум.
К.Гельвеций

4.2.1. РУКОВОДСТВО – УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*Как бы вы ни были удачливы, умны или ловки, ваше дело и его судьба
находятся в руках тех людей, которых вы нанимаете.*
А.Морита

Управление производственно-хозяйственной деятельностью можно условно разделить на управление деятельностью и управление людьми (персоналом, кадрами), которое часто называют *руководством*.

Управление персоналом – это многосторонний, специфический и сложный процесс. Под **управлением персоналом** понимается планирование, подбор, подготовка, оценка и непрерывное образование персонала, которые направлены на рациональное использование кадров и повышение эффективности производства.