

**Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Ярославский филиал**

Громова М.В.
Бородкин А.В.
Быков В.А.
Колесова А.Р.

**ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ
В РОССИИ: ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Учебное пособие

Ярославль 2020

УДК 351/354/331.1
ББК 67.401/65.291.6
Г87

Рецензент:

А.Д. Бурькин, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономики и менеджмента» Ярославского филиала ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений».

Громова М.В. Федеральные органы исполнительной власти в России: вопросы организации деятельности и управления персоналом. Учебное пособие [Текст] / Громова М.В., Бородкин А.В., Быков В.А., Колесова А.Р. – Ярославль: ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС», 2020. – 140 с. - Текст: непосредственный.

ISBN 978-5-6044447-9-5

Целью учебного пособия является формирование у обучающихся знаний, умений и компетенций, необходимых для эффективной работы в системе органов государственного и муниципального управления, в том числе в процессе формирования системы управления сотрудниками, применения методов и технологий оптимизации деятельности персонала; формирование навыков и умений решения практических задач, стоящих перед органами государственного и муниципального управления.

Предназначено для обучающихся по направлениям подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и 38.03.02 «Менеджмент» при изучении дисциплин «Государственная и муниципальная служба», «Система государственного и муниципального управления» «Управление человеческими ресурсами», «Организационное поведение», «Организационная культура».

Материалы учебного пособия будут интересными и полезными преподавателям вузов, управленцам, консультантам и практикам, работающим в сфере органов исполнительной власти и управления персоналом организаций.

УДК 351/354/331.1
ББК 67.401/65.291.6

© Громова М.В.
© Бородкин А.В.
© Быков В.А.
© Колесова А.Р.
© Ярославский филиал
Фининиверситета, 2020

Оглавление

Раздел I. Федеральные органы исполнительной власти в России: вопросы организации деятельности	5
1. Теоретико-правовые аспекты организации взаимодействия органов исполнительной власти	5
1.1. Сущность, структура и содержание деятельности органов исполнительной власти	5
1.2. Становление и развитие федеральных органов исполнительной власти в России	10
1.3. Международная практика организации взаимодействия государственных органов исполнительной власти.....	17
2. Взаимодействие федеративных органов исполнительной власти в Российской Федерации	23
2.1. Взаимодействие федеральных органов исполнительной власти в процессе реализации функций по планированию, координации и контролю их деятельности.	23
2.2. Взаимодействие федеральных органов исполнительной власти в ходе предоставления и получения информации, деятельности межведомственных координационных и совещательных органов.....	28
2.3. Совершенствование организационных форм взаимодействия органов исполнительной власти в России	31
Раздел II. Управление персоналом	38
1. Человеческие ресурсы как социально-экономическая категория: сущность, эволюция, концепция управления, особенности формирования	38
1.1. Предмет, цель и содержание управления персоналом	38
1.2. Концепции управления персоналом	40
1.3. Трудовые ресурсы: формирование и использование.....	53
1.4. Контрольные вопросы.....	58
2. Система управления персоналом организации: понятие, элементы, функции и методы. Основы стратегического управления	58
2.1. Общая характеристика системы управления персоналом	58
2.2. Персонал как объект изучения	60
2.3. Цели и задачи управления персоналом	62
2.4. Стратегии управления персоналом.....	65
2.5. Контрольные вопросы.....	71
3. Нормативно-правовое и методическое обеспечение системы управления персоналом организации. Методы и принципы управления человеческими ресурсами	72

3.1. Нормативно-правовое и методическое обеспечение системы управления персоналом организации	72
3.2. Принципы и методы управления персоналом	83
3.3. Контрольные вопросы	90
4. Формирование человеческих ресурсов. Кадровая политика и кадровое планирование в организации	90
4.1. Процесс кадрового планирования	90
4.2. Методы планирования персонала	93
4.3. Процесс подбора персонала	94
4.4. Содержание процесса отбора персонала.....	97
4.5. Контрольные вопросы.....	100
5. Использование человеческих ресурсов: оценка, мотивация	100
и стимулирование	100
5.1. Основные методы оценки персонала	100
5.2. Мотивация: понятие, теории, виды	103
5.3. Методы изучения трудовой мотивации	107
5.4. Стимулирование. Методы стимулирования персонала.....	110
5.5. Контрольные вопросы	113
6. Развитие человеческих ресурсов: формы и методы обучения, планирование карьеры, командообразование.....	113
6.1. Развитие человеческих ресурсов.....	113
6.2. Планирование карьеры.....	118
6.3. Формы и методы обучения	119
6.4. Командообразование	126
6.5. Контрольные вопросы	129
7. Организационная культура: понятие, элементы, функции	129
7.1. Организационная культура: понятие и функции	129
7.2. Типы организационной культуры и их особенности.....	131
7.3. Методы и принципы управления организационной культурой	133
7.4. Контрольные вопросы	135
Библиографический список	136

Раздел I. Федеральные органы исполнительной власти в России: вопросы организации деятельности

1. Теоретико-правовые аспекты организации взаимодействия органов исполнительной власти

1.1. Сущность, структура и содержание деятельности органов исполнительной власти

Государственное управление неотделимо от понятий «власть», «государственная власть». Власть – это необходимое средство регулирования социальных процессов; она формирует единую, отвечающую публичным интересам организационно-управляющую волю и обеспечивает создание социального порядка, демократических основ жизни общества.

Государственная власть является формой политической власти. Государственная власть возникает вместе с государством как организованная сила, обеспечивающая способность государства как властвующего субъекта подчинять своей воле людей (подвластных), используя различные методы, в том числе метод принуждения.

Обобщая труды отдельных специалистов в области государственного и муниципального управления, сформулируем следующие принципы функционирования органов государственной власти и местного самоуправления:

1. Государственная власть не может принадлежать никому помимо правового полномочия;

2. Государственная власть в пределах каждого политического союза должна быть едина;

3. Государственная власть всегда должна осуществляться лучшими людьми, удовлетворяющими этическому и политическому цензу;

4. Политическая программа может включать в себя только такие меры, которые преследуют общий интерес.

5. Программа власти может включать в себя только осуществимые меры или реформы.

6. Государственная власть принципиально связана распределяющей справедливостью, но она имеет право и обязанность отступить от нее тогда и только тогда, когда этого требует поддержание национально-духовного и государственного бытия народа.

По нашему мнению, основное предназначение исполнительной

власти и ее основная функция состоят в организации исполнения актов законодательной власти, осуществлении исполнительной, организационной деятельности.

Согласно Конституции Российской Федерации 1993 г., исполнительная власть – это самостоятельная ветвь единой государственной власти Российской Федерации, тесно взаимодействующая с законодательной и судебной ее ветвями. Разделение властей нельзя абсолютизировать, поскольку все они взаимосвязаны, что, однако, не должно приводить к подмене одной ветви власти другой, к вторжению законодательной власти в сферу исполнительной власти и наоборот.

Исполнительная власть самостоятельна только в функциональном смысле, т.е. ее функции в общегосударственном масштабе связаны с практической реализацией законов. Функции принятия законов и осуществления судебной деятельности относятся соответственно к законодательной и судебной властям. Исполнительная власть является непременным атрибутом государственно-властного механизма, построенного на началах разделения властей. Она существует наряду с законодательной и судебной властями.

Исполнительная власть олицетворяется в деятельности специальных субъектов, наделенных исполнительной компетенцией. Соответственно, исполнительная власть представлена в государственно-властном механизме органами исполнительной власти.

Государственное управление является по субъектному составу более широким, чем осуществление исполнительной власти. Это связано с тем, что в соответствии с законодательством Российской Федерации полномочиями в сфере государственного управления, и прежде всего в оборонной сфере, обладают Президент РФ, а также органы военного управления, не имеющие статуса органов исполнительной власти. Государственное управление осуществляют и иные организации, не входящие в систему органов исполнительной власти, например, Счетная палата РФ, Банк России.

В то же время функции органов исполнительной власти, в частности Правительства РФ, являются более широкими, чем осуществление государственного управления. Так, в соответствии с положениями Конституции РФ, Правительство РФ является одним из субъектов законодательной инициативы, на него возложены разработка и представление Государственной Думе федерального бюджета.

Федеральные органы исполнительной власти в соответствии с

положениями о них не только осуществляют государственное управление в определенных областях государственной деятельности, но и проводят в них единую государственную политику, а также осуществляют функции, связанные с управлением федеральной собственностью.

Однако ключевой функцией федеральных органов исполнительной власти является именно государственное управление, т.е. деятельность по исполнению законодательных и иных правовых актов путем исполнения возложенных на них функций и реализации полномочий. Так, в соответствии со ст. 4 Федерального конституционного закона «О Правительстве Российской Федерации» Правительство Российской Федерации в пределах своих полномочий организует исполнение Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных законов, федеральных законов, указов Президента Российской Федерации, международных договоров, осуществляет систематический контроль за их исполнением федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, принимает меры по устранению нарушений законодательства.

Содержание деятельности органов исполнительной власти заключается в осуществлении ими задач и функций путем исполнения полномочий, которыми они наделены в соответствии с нормативными правовыми актами. В своей совокупности задачи, функции и полномочия органов исполнительной власти образуют их компетенции.

Полномочия органов исполнительной власти выражаются в том, что они в пределах своей компетенции издают нормативные правовые акты и обеспечивают реализацию их положений организационными и правовыми средствами. Акты органов исполнительной власти должны издаваться на основе законов и быть направлены на регулирование отношений в соответствующей сфере деятельности. Они носят исполнительно-распорядительный характер.

Образование, реорганизация и ликвидация органов исполнительной власти осуществляются в соответствии с законодательством Президентом РФ путем определения структуры федеральных органов исполнительной власти.

Органы исполнительной власти субъектов Федерации создаются, реорганизовываются и ликвидируются в соответствии с региональным законодательством главами субъектов Федерации или их законодательными органами.

В нашей стране общепринятыми являются следующие критерии для

классификации органов исполнительной власти.

1. По территории деятельности:

- федеральные органы исполнительной власти;
- органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

2. По основаниям образования:

- органы исполнительной власти, формирование которых осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации;

- органы исполнительной власти, формирование которых осуществляется в соответствии с законодательством субъектов Федерации.

3. По способу образования:

- избираемые органы исполнительной власти (председатели правительства ряда субъектов Российской Федерации, главы субъектов Российской Федерации);

- органы исполнительной власти, создаваемые на основе законодательства и иных нормативных правовых актов.

4. По характеру компетенции:

- органы исполнительной власти общей компетенции, которые осуществляют свои функции в отношении всех отраслей и сфер государственного управления (правительства, администрации краев, областей);

- органы исполнительной власти отраслевой компетенции, ведающие какой-либо отраслью управления (министерства и иные отраслевые органы исполнительной власти);

- органы исполнительной власти межотраслевой компетенции, которые в своей сфере деятельности координируют деятельность иных органов исполнительной власти (федеральные министерства, федеральные службы);

- органы исполнительной власти специальной компетенции, которые осуществляют регулятивные, разрешительные, контрольные и надзорные функции в различных сферах государственного управления (федеральные службы).

5. По порядку разрешения подведомственных вопросов:

- коллегиальные органы исполнительной власти (правительства);

- единоначальные органы исполнительной власти (министерства и другие органы исполнительной власти).

6. По организационно-правовой форме:

- министерства;

- иные федеральные органы исполнительной власти (федеральные службы, федеральные агентства);
- органы исполнительной власти субъектов Федерации.

В соответствии со ст. 77 Конституции РФ в пределах ведения Российской Федерации и ее полномочий по предметам совместного ведения с субъектами Российской Федерации федеральные органы исполнительной власти и органы исполнительной власти регионов образуют единую систему исполнительной власти в стране.

Система исполнительной власти в России состоит из следующих элементов:

- федеральные органы исполнительной власти Российской Федерации;
- органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

Единство системы исполнительной власти в России обеспечивается:

1. Верховенством Конституции РФ и федеральных законов;
2. Обязательностью исполнения на всей территории страны указов и распоряжений Президента РФ, постановлений и распоряжений Правительства РФ;
3. Деятельностью Конституционного Суда РФ, определяющего соответствие актов органов исполнительной власти Конституции РФ;
4. Деятельностью федеральных судов, подчиняющихся только Конституции РФ и федеральным законам, а также наделенных полномочиями оценивать решения и действия органов исполнительной власти и должностных лиц;
5. Деятельностью Генеральной прокуратуры РФ, надзирающей за исполнением законов органами исполнительной власти всех уровней.

Особую роль в поддержании единства системы исполнительной власти играет Президент РФ.

В соответствии с Конституцией РФ он обеспечивает согласованное функционирование и взаимодействие органов государственной власти (ч. 2 ст. 80) и осуществление полномочий федеральной государственной власти на всей территории России (ч. 4 ст. 78).

Он также вправе приостанавливать действие актов органов исполнительной власти субъектов Федерации в случае противоречия их Конституции РФ и федеральным законам, международным обязательствам страны или нарушения прав и свобод человека до решения этого вопроса в судебном порядке (ч. 2 ст. 85).

Таким образом, органы исполнительной власти - это создаваемые в системе исполнительной власти государственные органы, имеющие

определенную законодательными и иными нормативными правовыми актами компетенцию (функции, задачи и полномочия). Эта компетенция направлена на реализацию законов и иных нормативных правовых актов в конкретных областях государственной жизни.

1.2. Становление и развитие федеральных органов исполнительной власти в России

В монархической России все функции государственной верховной власти принадлежали царствующему монарху. Правительство осуществляло свои прерогативы по его уполномочию и под его руководством.

Правительство как учреждаемая монархом структура исполнительной власти являлось производным институтом. В отдельные периоды правительством именовалась власть лица, обеспечивающего регентство при главе государства. Полномочиями монархического правительства в России являлись совещательные, административные и распорядительные функции.

В разные годы высшие административные (наряду с законодательными или судебными либо и теми, и другими) функции отправляли Боярская дума. Начиная со времен правления Петра I, высшее управление, а также «советование» императору в вопросах управления осуществляли Кабинет Его Величества, Сенат, Святейший синод, Тайный совет, Верховный тайный совет, Негласный комитет, Комитет министров, Непременный, а затем Государственный совет, Совет Министров, Конференция и Совет при высочайшем дворе и «управляющие над управляющими»: прокурорские власти, возглавляемые генерал-прокурором. Все эти многочисленные, в разные годы функционировавшие, а также лишавшиеся фактической власти, не будучи официально упраздненными, учреждения осуществляли коллегиально высшую административную власть в России.

Статус правительства, определение его наименования устанавливал монарх. До 1996 г. этот статус определялся как «орган коллегиального управления государственными делами» при действующем монархе. Начиная с 1906 г. статус звучал так – «Высший коллегиальный административный орган».

Обращение московских князей, царей к коллегиальному управлению объяснялось необходимостью получения ими грамотных советов, осознанием важности важные решения коллективно обсудить и

продумать. Не случайно правительства в России, как правило, именовались думой либо советом.

Лишь в начале XX в., с созданием Государственной Думы, наделенной пусть и ограниченными, но законотворческими полномочиями, а также реорганизацией Государственного совета в верхнюю законодательную палату, российское правительство приобрело функциональные черты, выделяющие его в настоящее время в системе высшего государственного управления.

До революции, произошедшей в феврале 1917 г., правительство формировал монарх. Назначение его членов и их отставка, являлись его исключительной прерогативой.

Специфическим представляется функциональное содержание правительственной власти в советское время, когда государственная власть осуществлялась на принципах полновластия Советов (в разные годы – рабочих, крестьянских, солдатских либо народных) депутатов, которые составляли политическую основу и способ осуществления народовластия. Реализация власти Советов предполагала осуществление высших исполнительных и распорядительных полномочий правительством на основе его подконтрольности и подотчетности Советам как органам, осуществляющим государственную власть в полном ее объеме.

Принято выделять ряд периодов, когда управление как функция государства и деятельность высшей администрации в результате реформирования органов государственной власти получало новый импульс, по-новому ставило и решало управленческие задачи.

Во-первых, допетровский период (XVI - XVII вв.) - время, когда с образованием Российского централизованного государства сформировалась приказная система управления, а функции высшего коллегиального государственного управления осуществляли наряду с самодержавными царями призываемые «к совету» бояре, дворяне и Боярская дума.

Во-вторых, императорский период (с начала XVIII в. – до начала XX в.), который характеризуется учреждением коллегиальной, а затем министерской формы управления, формированием высших коллегиальных органов изначально смешанной, а затем со все более функциональной ориентацией в процессах подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

В-третьих, - это период между Русско-японской войной и революцией октября 1917 г. (с 1904 г. по 1917 г.), который

характеризуется специфичностью политического курса реформирования государственной жизни, осуществлявшегося императорским Советом Министров, а затем Временным правительством Российской Республики.

В-четвертых, это Советский период (с октября 1917 г. по декабрь 1991 г.), когда высшее государственное управление в стране осуществлялось сначала в границах Российской Советской Федеративной Социалистической Республики (РСФСР), затем с 1922 г. в составе Союза Советских Социалистических Республик (СССР). В этот период функции высшего коллегиального управления осуществляли Совет Народных Комиссаров, позднее – Совет Министров, а в первые постсоветские годы Совет Министров – Правительство РФ.

Первые годы после распада СССР (с 1991 г. по 1993г.) в России велся активный, часто методом проб и ошибок, поиск адекватной складывающейся ситуации структуры органов исполнительной власти и оформления Правительства РФ как его высшей организационной структуры.

В соответствии с Конституцией РФ 1993 г. Правительство РФ осуществляет исполнительную власть в Российской Федерации. Оно является коллегиальным органом, возглавляющим единую систему исполнительной власти в Российской Федерации. Вопросы деятельности Правительства РФ определяются Федеральным конституционным законом «О Правительстве Российской Федерации».

В настоящее время Правительство РФ в своей деятельности руководствуется принципами верховенства Конституции РФ, федеральных конституционных законов и федеральных законов, принципами народовластия, федерализма, разделения властей, ответственности, гласности и обеспечения прав и свобод человека и гражданина.

Правительство РФ состоит из членов Правительства РФ - Председателя Правительства РФ, заместителей Председателя Правительства РФ и федеральных министров. Возглавляет Правительство РФ Председатель Правительства РФ, который определяет его основные направления деятельности и организует работу. Председатель Правительства РФ назначается Президентом РФ с согласия Государственной Думы.

Председатель Правительства РФ освобождается от должности Президентом РФ по собственному заявлению об отставке или в случае невозможности исполнения своих полномочий.

Правительство РФ в пределах своих полномочий организует

исполнение норм законодательства, международных договоров, осуществляет систематический контроль за их исполнением федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти регионов, а также принимает действенные меры по устранению нарушений законодательства.

Правительство РФ для осуществления своих полномочий может создавать территориальные органы и назначать отдельных должностных лиц.

Правительство РФ руководит работой федеральных министерств и иных федеральных органов исполнительной власти и контролирует их деятельность. Федеральные министерства и иные федеральные органы исполнительной власти подчиняются Правительству РФ и ответственны перед ним за выполнение порученных задач.

Правительство РФ распределяет функции между федеральными органами исполнительной власти, утверждает положения о федеральных министерствах и об иных федеральных органах исполнительной власти, устанавливает предельную численность работников их аппаратов и размер ассигнований на содержание этих аппаратов в пределах средств, предусмотренных на эти цели в федеральном бюджете. Правительство РФ устанавливает порядок создания и деятельности территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, устанавливает размер ассигнований на содержание их аппаратов в пределах средств, предусмотренных на эти цели в федеральном бюджете. Оно вправе отменять акты федеральных органов исполнительной власти или приостанавливать их действие.

Правительство РФ назначает на должность и освобождает от должности заместителей федеральных министров, руководителей федеральных органов исполнительной власти, находящихся в его ведении, и их заместителей, руководителей федеральных органов исполнительной власти, находящихся в ведении федеральных министерств, по представлению федеральных министров, руководителей организаций при Правительстве РФ.

Непосредственное отношение к деятельности Правительства РФ имеет указание на такие предметы ведения, как федеральная собственность и управление ею, установление основ федеральной политики и федеральных программ в конкретных областях развития, установление правовых основ единого экономического пространства, федеральный бюджет и федеральные налоги, внешнеэкономические отношения, оборона и безопасность.

В частности, Правительство РФ обеспечивает проведение в стране единой финансовой, кредитной и денежной политики.

Конкретные полномочия Правительства РФ в финансовой сфере предполагают: разработку и реализацию налоговой политики; совершенствование бюджетной системы; регулирование рынка ценных бумаг; управление государственным долгом; валютное регулирование и валютный контроль; разработку и реализацию мер по проведению ценовой политики.

В компетенцию Правительства входят также утверждение, принятие международных договоров. Оно в рамках полномочий принимает решения: о вступлении страны в международные организации и участии в их деятельности; о формировании российских делегаций на заседаниях органов международных организаций; об утверждении наших представителей в эти организации.

Свои полномочия Правительство Российской Федерации реализует через нормативные правовые акты, издаваемые в форме постановлений Правительства РФ, а по оперативным вопросам, не имеющим нормативного характера, в форме его распоряжений. Постановления и распоряжения подписываются Председателем Правительства РФ. Датой их официального опубликования считается дата первой публикации текста в одном из официальных изданий Российской Федерации.

Постановления Правительства РФ, за исключением постановлений, содержащих сведения, составляющие государственную тайну, или сведения конфиденциального характера, подлежат официальному опубликованию не позднее 15 дней со дня их принятия, а при необходимости немедленного широкого их обнародования доводятся до всеобщего сведения через средства массовой информации безотлагательно.

Постановления Правительства Российской Федерации, затрагивающие права, свободы и обязанности человека и гражданина, вступают в силу не ранее дня их официального опубликования. Иные постановления Правительства РФ вступают в силу со дня их подписания, если самими постановлениями Правительства РФ не предусмотрен иной порядок их вступления в силу. Распоряжения Правительства РФ вступают в силу со дня их подписания. Акты Правительства РФ могут быть обжалованы в суд.

Правила организации деятельности Правительства РФ устанавливаются Регламентом, утв. Постановлением Правительства РФ от 01.06.2004 № 260, определяющим порядок планирования, подготовки и

проведения заседаний, оформления принятых решений, внесения и рассмотрения проектов актов, работы с обращениями граждан и другие вопросы.

Координационные органы при Правительстве РФ именуются комиссиями или организационными комитетами и образуются для обеспечения согласованных действий заинтересованных органов исполнительной власти при решении определенного круга задач. Совещательные органы при Правительстве именуются советами и образуются для предварительного рассмотрения вопросов и подготовки по ним предложений, носящих рекомендательный характер.

Координационные и совещательные органы при Правительстве формируются на представительной основе. В состав координационных и совещательных органов в зависимости от вопросов, для решения которых они образуются, включаются представители соответствующих органов исполнительной власти, а также могут включаться представители органов законодательной власти, научных организаций, общественных объединений и религиозных организаций, которые в координационных органах имеют право совещательного голоса. Для оперативной и качественной подготовки материалов и проектов актов координационные и совещательные органы могут своими решениями образовывать рабочие группы.

Решения координационных и совещательных органов оформляются протоколами заседаний. Решения, принимаемые координационными органами в соответствии с их компетенцией, являются обязательными для всех представленных в них органов исполнительной власти, если иное не установлено федеральными законами или актами Правительства РФ.

Правительственные комиссии и советы образуются в случаях, предусмотренных законодательством, и возглавляются Председателем или другими членами Правительства РФ, а также руководителями федеральных органов исполнительной власти, непосредственно подчиненных Президенту РФ либо Правительству РФ.

Решения об образовании, реорганизации и упразднении правительственных комиссий и советов принимаются на заседаниях Правительства РФ. Организационно-техническое обеспечение деятельности правительственных комиссий и советов, как правило, возлагается на Аппарат Правительства РФ.

Организационные комитеты образуются для проведения мероприятий общегосударственного значения в конкретные сроки. Решения об их

образовании, руководителях, персональном составе, реорганизации и упразднении принимаются на заседаниях Правительства РФ. Возглавляются они, как правило, федеральным министром (его заместителем), руководителем иного федерального органа исполнительной власти, руководство деятельностью которого осуществляет Президент РФ или Правительство РФ (его заместителем). Организационный комитет прекращает свою деятельность после одобрения в Правительстве РФ представленного его председателем доклада о решении задач, для которых комитет формировался.

Межведомственные комиссии и советы образуются для решения задач или рассмотрения вопросов межотраслевого или межтерриториального значения. Образование, реорганизация и упразднение межведомственных комиссий и советов, определение их компетенции, утверждение руководителей и состава осуществляются совместно заинтересованными федеральными органами исполнительной власти, руководство деятельностью которых осуществляют Президент РФ или Правительство РФ. Совместное решение указанных федеральных органов исполнительной власти оформляется приказом или распоряжением и подписывается их руководителями. Возглавляются такие комиссии (советы) обычно федеральным министром (его заместителем).

Деятельность Правительства РФ и организацию контроля за выполнением органами исполнительной власти принятых им решений обеспечивает Аппарат Правительства РФ, представляющий собой государственный орган, образованный для обеспечения деятельности Правительства РФ и организации контроля за выполнением органами исполнительной власти принятых им решений.

Аппарат Правительства РФ в настоящее время выполняет такие функции, как:

- подготовка экспертных заключений на поступившие проекты нормативных правовых актов, организация контроля исполнения решений Правительства РФ (поручений его Председателя и его заместителей);

- организационное обеспечение заседаний Правительства РФ (его Президиума);

- обеспечение взаимодействия Правительства РФ с органами законодательной власти;

- представления интересов Правительства РФ в Конституционном и Верховном судах;

- рассмотрение обращений граждан (организаций), обеспечение проведения протокольных мероприятий.

Таким образом, нами рассмотрены процессы становления и развития системы федеральных органов исполнительной власти в России в исторической ретроспективе и ее формат, сложившийся в современных условиях.

1.3. Международная практика организации взаимодействия государственных органов исполнительной власти

Все экономически развитые страны со сформировавшейся политической системой строят в настоящее время свою деятельность исходя из принципа разделения властей. В таких государствах выделяются три ветви власти: законодательную, исполнительную и судебную. Каждая из ветвей является относительно самостоятельной.

Теория и практика разделения властей стали следствием длительного развития и серьезного политического противостояния в ныне демократических обществах. Основателями такого разделения стали Дж. Локк (XVII в.) и Ш. Монтескье (XVIII в.). Впервые принцип разделения властей был законодательно закреплен в 1787 г. в Конституции США, а сегодня он является основополагающим для основных законов подавляющего большинства государств.

В демократическом государстве исполнительная власть не подчинена иным властям, но контролируется ими. В ее руках сосредоточены финансовые и материальные ресурсы. От ее эффективности, в первую очередь, зависит обеспечение безопасности личности, общества и страны. Все это подчеркивает значимость исполнительной власти.

Принцип разделения властей, введенный в 1748 г. французским философом Монтескье, предполагает разделение государственной власти на три сферы: законодательную, исполнительную и судебную. Это представлялось главным условием действенного контроля за деятельностью структур и должностных лиц государственного аппарата. Реализация принципа предполагала также формирование сбалансированной политической системы государства, обеспечивающей решение всех значимых вопросов на условиях справедливости и целесообразности.

Разделения властей, как основополагающий принцип государственного устройства в международной практике, уже на протяжении ряда веков имеет важнейшее значение для организации

функционирования эффективного государственного механизма. Он не только выдержал испытание временем, но и занял ведущее место в построении модели государственной власти. Реализация принципа также предполагает создание и развитие системы государственных учреждений, относящихся к различным ветвям власти и составляющих вместе с тем единый комплекс ее осуществления.

Западная теория государственного и муниципального управления усматривает в разделении власти гарантию политической свободы, под которой понимается спокойствие духа отдельного гражданина, проистекающее из уверенности в собственной безопасности, в неприкосновенности его прав.

В тоже время как угроза политической свободе личности рассматривается соединение законодательной, исполнительной и судебной властей в едином центре принятия решений. Тот же Монтескье рассматривал такую ситуацию, как причину появления тиранических законов. В государствах с республиканской формой правления законодательная власть принадлежит парламенту, а исполнительная – президенту или исполнительной коллегии.

Реализацию демократических принципов современного государственного устройства можно также рассмотреть на примере США. В основу здесь заложены три основных принципа: разделение властей, федерализм, судебный и конституционный надзор. Ни один из них в Конституции США не упомянут, но они воплощены в различных предписаниях. Принцип разделения властей, представленный в виде системы сдержек и противовесов, предполагает организационную независимость трех ветвей государственной власти: законодательной, исполнительной, судебной - и разграничение между ними соответствующих функций. При этом в Конституции США не идет речь о троевластии, т.е. трех полностью независимых друг от друга властей. Механизм осуществления государственной власти здесь представляет механизм сдержек и противовесов между структурами, выступающими носителями законодательной, исполнительной и судебной власти. На высшем государственном уровне эти ветви власти представлены Конгрессом, Президентом и Верховным судом.

Сущность западной теории и практики разделения властей состоит в том, что демократия возможна лишь при условии разделения властных функций между самостоятельными госорганами, т.к. соединение законодательных, исполнительных и судебных функций в рамках единого госоргана приводит к чрезмерной концентрации власти и создает условия

для установления диктатуры. Каждый государственный орган, осуществляющий одну из трех функций государственной власти, взаимодействует с другими государственными органами, и взаимно ограничивают друг друга. Данная система отношений часто, представляющая систему сдержек и противовесов, в настоящее время реализуется во всех демократических странах.

В настоящее время известно три разновидности разделения власти: президентская республика, парламентская республика и республика со смешанной формой правления (полупрезидентская республика).

В президентской республике принцип разделения властей предполагает де-юре равенство и независимость каждой из ветвей власти. Данная схема закреплена, например, в США. В ней складывается механизм сдержек и противовесов, предполагающий их самостоятельность и взаимодействие. Отметим, что главный носитель исполнительной власти в такой республике – это глава государства.

Особенность реализации принципа разделения властей при парламентской форме правления – это сам порядок формирования исполнительной власти. Ее носителем является коллегиальный орган в лице правительства. Его образование осуществляется выигравшим парламентские выборы большинством. Глава в таких государствах обычно исполняет лишь формальные, церемониальные и сугубо протокольные функции.

Смешанной называют форму государственного управления, сочетающую в себе как элементы парламентарной, так и президентской республик. Такая форма предполагает формирование сильной президентской власти, имеющей права по координации деятельности всех ветвей власти в государстве. В странах с такой формой государственного управления руководитель страны не олицетворяется ни с одной ветвью власти, однако он наделяется существенными правами. Глава государства обеспечивает координацию деятельности всех государственных структур и является главным гарантом исполнения конституции, обеспечения независимости государства, реализации прав и законных интересов всех его граждан. Для этого он наделяется крайне широким спектром разнообразных полномочий.

Развитие человечества свидетельствует, что в любом государстве необходим человек, обладающий достаточной, исходя из складывающейся ситуации властью, для реализации всего спектра задач в исполнительной сфере. Исторически данное лицо именовалось либо монархом, либо президентом.

Известные на сегодня монархии прошли путь от централизованной власти к ее ослаблению и оставлению за главой государства главным образом репрезентативных функций. Как исключение здесь можно назвать лишь ряд ближневосточных монархий, возглавляемых либо королями, либо шейхами.

В странах с развитой демократией главой является президент и, при этом, существующая система власти отличается наличием разделения трех ветвей власти. В ряде случаев власть президента юридически ограничена. Например, предоставлением парламенту полномочий по контролю за его деятельностью.

Соединенные Штаты – первое в мире государство, где реализован институт президентства. Именно в США президента, как главу страны впервые стали определять на всеобщих выборах. Первыми примерами американцев последовали государства Латинской Америки, где уже в начале XIX в. по аналогии с США учредили президентский пост.

В Европе должность президента как главы государства, впервые была введена в 1848 г. в Швейцарии и во Франции. Все остальные европейские страны оставались монархиями до конца XIX в. Важно отметить, что само понятие «президент» традиционно трактуется как выборный глава государства.

Организационно-распорядительные обязанности, возлагаемые на президента, в экономически развитых государствах главным образом связаны с организацией деятельности исполнительной власти.

Европейская модель исполнительной власти в форме полупрезидентской или парламентарной формы правления сформировалась в Западной Европе. Обе формы предполагают ограниченные прерогативы президента, в отличие от американской, латиноамериканской и афро-азиатской моделей власти.

При полупрезидентской модели глава государства - президент, но он обычно не возглавляет правительство, не заменяет премьер-министра. В то же время президент и при полупрезидентской форме правления располагает многими ключевыми полномочиями, что позволяет ему эффективно воздействовать на политику правительства. В частности, президент имеет право председательствовать на заседаниях правительства, созывать их во внеочередном порядке на свое усмотрение. Он наделяется правом вето на законы, принятые парламентом, выступая арбитром в отношениях между ведущими политическими институтами в государстве. Президент при ряде обстоятельств наделяется полномочиями по роспуску парламента, назначению выборов в его

состав.

При полупрезидентской республике президент по должности является верховным главнокомандующим вооруженными силами. Он наделяется правами в формировании и проведении внешней политики государства, объявлению в стране и на ее отдельных территориях чрезвычайного положения, проведения общенародных референдумов.

Если сравнить исполнительную власть в Европе и в США, то последняя не допускает обладания главой государства всей полнотой исполнительной власти. При этой модели лично президент не является главой правительства, а состав правительства формируется в зависимости от соотношения политических сил в парламенте государства.

Существенным ограничителем исполнительной власти президента при полупрезидентской форме правления является то, что правительство ответственно не перед президентом, а перед парламентом. Конечно, если президент и парламентское большинство представляют одну политическую силу, то и состав правительства в основном формируется из числа представителей соответствующей политической партии.

В то же время парламент может выразить недоверие правительству независимо от того, принадлежит ли это правительство к партии президента или к оппозиционной партии. В этом случае глава правительства обязан подать президенту прошение об отставке. Однако правительство при полупрезидентской форме правления обладает большой независимостью от президента, т.к. опирается на парламентское большинство. В то же время президент, хотя и не несет непосредственной ответственности за результаты работы правительства, но, тем не менее, он обладает целым набором прерогатив по воздействию на проводимую им политику. Безусловным достоинством рассмотренной модели является то, что президент имеет весьма серьезные полномочия, премьер-министр и правительство руководят исполнительной властью и, одновременно, контролируются парламентом и ответственны перед ним.

Нельзя не отметить, что в отличие от американской в европейской полупрезидентской модели исполнительной власти заложен потенциальный конфликт между главой государства и главой правительства за преобладающую роль в определении правительственной политики. Этот конфликт может приобрести форму серьезного противоборства в том случае, если президент и глава правительства опираются на различные политические партии. Однако ход развития истории, становления системы государственного и территориального управления в большинстве европейских государств привели к тому, что

их конституции четко разграничивают полномочия президента, правительства, парламента и судебной власти.

При парламентарной форме управления государством предполагается пост президента. Более того, последний выступает в роли конституционного главы государства. Однако деятельность правительства практически находится вне рамок сферы президентских прерогатив. Безусловно, формально президент наделен конституционными полномочиями по назначению главы правительства, роспуску парламента, назначению его выборов, представлению интересов государства в международных отношениях, но де-факто названные полномочия он реализует по согласованию с руководителем правительства, который отвечает за их реализацию перед законодательной властью.

Учитывая изложенное, главой исполнительной власти при парламентарной форме правления является глава правительства, наделенный достаточными полномочиями для проведения государственной политики. Парламент уполномочен отправить премьер-министра и весь состав подотчетного ему правительства в отставку, путем вынесения им вотума недоверия. Президент при этом за действия правительства персональной ответственности не несет, а остается надпартийной фигурой, гарантом правопорядка и гарантом надежности и неизблемости существующего в стране конституционного строя.

В заключении отметим, что сущность исполнительной власти состоит в ее организующем и распорядительном характере. Она необходима для налаживания сложной сети общественных связей в экономической, социально-культурной и административно-политической сферах, созидательной и охранительной деятельности. В ней сосредоточена вся реальная практическая работа по осуществлению законов. Это связано с тем, что для исполнения закона необходимы распорядительные (организующие, координирующие, охранительные и контролирующие) действия государства. Их осуществляет государственная администрация, выполняющая задачи постоянного и целенаправленного управления людьми, а через них - имуществом и общественными процессами. Таким образом, основное предназначение исполнительной власти и ее основная функция состоят в организации исполнения законодательных актов, осуществлении исполнительной, организационной и правоохранительной деятельности.

2. Взаимодействие федеративных органов исполнительной власти в Российской Федерации

2.1. Взаимодействие федеральных органов исполнительной власти в процессе реализации функций по планированию, координации и контролю их деятельности

В основе качественного анализа организации взаимодействия федеральных органов исполнительной власти лежит четкое понимание сложившейся системы этих органов, функций, которыми они наделены и возможных точек пересечения интересов в процессе реализации этих функций.

В систему федеральных органов исполнительной власти в России входят федеральные министерства, федеральные службы, федеральные агентства. В соответствии с действующим законодательством они наделены следующими функциями: по выработке и реализации государственной политики в установленной сфере деятельности; принятию нормативных правовых актов; контролю и надзору; управлению государственным имуществом; оказанию государственных услуг. Функции конкретного федерального органа исполнительной власти определяются положением о нем.

Федеральное министерство в России является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в установленной актами Президента РФ и Правительства РФ сфере деятельности. Его деятельностью руководит входящий в состав Правительства РФ федеральный министр (министр РФ).

Традиционно выделяют следующие ключевые функции федерального министерства:

1) функция трансформации общенациональной политики в конкретное управленческое действие, которая состоит в выработке форм и методов деятельности по достижению цели, для осуществления которой данное министерство образовано;

2) функция управления службами министерства, которая реализуется по трем важнейшим направлениям: формирование потребности в бюджетных ассигнованиях, подбор кадрового состава, формирование оптимальной структуры самого министерства и распределение компетенции между его структурными подразделениями и отдельными должностными лицами;

3) функция координации, которая на министерском уровне предполагает:

- во-первых, регулирование повседневной управленческой деятельности;

- во-вторых, координацию деятельности структур, не входящих в состав министерства, но вынужденных согласовывать с ними по конкретным вопросам свою повседневную деятельность (например, муниципалитетов, выполняющих строительные-монтажные работы, и в отдельных случаях, установленных законодательством, обязанных согласовывать реализуемые проекты с соответствующим министерством);

- в-третьих, координация в сфере взаимоотношений публичных организаций и экономических субъектов частного сектора экономики;

4) контрольная функция, реализуемая, как правило, в следующих трех формах:

- инспекция – то есть периодически осуществляемая оценка эффективности деятельности администрации и установления ответственности должностных лиц за недостатки в работе;

- иерархический контроль – постоянно осуществляемый надзор начальников в отношении подчиненных им должностных лиц, по результатам проведения которого вышестоящие руководители наделены полномочиями по отмене решений подчиненных и подготовки указаний, обязательных последними к исполнению в установленные сроки;

- финансовый контроль – плановые и внеплановые проверки финансово-хозяйственной деятельности по вопросам, которые непосредственно находятся в сфере полномочий подчиненных должностных лиц.

Федеральное министерство также осуществляет координацию и контроль деятельности находящихся в его ведении федеральных служб и федеральных агентств. В этих целях федеральный министр во исполнение поручений Президента РФ, Председателя Правительства РФ дает поручения федеральным службам и федеральным агентствам и контролирует их исполнение; назначает на должность и освобождает от должности по представлению руководителей федеральных служб, федеральных агентств, заместителей этих руководителей; утверждает ежегодный план и показатели деятельности федеральных служб и федеральных агентств, отчет об их исполнении, а также осуществляет ряд других функций.

Следует отметить, что федеральное министерство обязано

осуществлять координацию деятельности государственных внебюджетных фондов, которые могут создаваться для финансового обеспечения решения отдельных задач, за решение которых министерство несет ответственность. В этих целях федеральный министр вносит в Правительство РФ предложение о назначении и освобождении от должности руководителя государственного внебюджетного фонда; принимает нормативные правовые акты по вопросам деятельности указанных фондов; назначает проверки их финансово-хозяйственной деятельности.

Федеральная служба представляет собой федеральный орган исполнительной власти, реализующий функции контроля и надзора в конкретной области деятельности, а также отдельные специальные функции в области обороны и безопасности, защиты и охраны госграницы России, противодействия преступности. Федеральные службы в Российской Федерации возглавляет руководитель (директор).

Федеральное агентство является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим в установленной сфере деятельности функции по оказанию государственных услуг, по управлению государственным имуществом и правоприменительные функции, за исключением функций по контролю и надзору. Деятельностью федеральных агентств руководит директор.

Типовой регламент взаимодействия федеральных органов исполнительной власти утвержден Постановлением Правительства РФ от 19.01.2005 № 30. Данный Регламент устанавливает общие правила организации деятельности федеральных органов исполнительной власти по реализации их полномочий и взаимодействия, как между собой, так и с входящими в состав федеральных министерств службами и агентствами.

Также каждым федеральным органом исполнительной власти разрабатываются:

- регламенты исполнения государственных функций;
- административные регламенты предоставления государственных услуг;
- должностные регламенты гражданских государственных служащих соответствующего органа исполнительной власти, которые определяют последовательность действий и сроки осуществления при оказании государственных услуг.

Порядок разработки и утверждения административных регламентов исполнения государственных функций (предоставления государственных услуг) утвержден Постановлением Правительства РФ от 11.11.2005 №

679. Административный регламент устанавливает сроки и последовательность проведения конкретных процедур (действий) органа исполнительной власти, порядок взаимодействия между его структурными подразделениями и должностными лицами, взаимодействия данного органа исполнительной власти с физическими и/или юридическими лицами, с иными органами власти и организациями.

Рассмотрим более подробно вопросы взаимодействия федеральных органов исполнительной власти в процессе реализации функций по планированию, координации и контролю их деятельности.

В процессе реализации своих функций по планированию деятельности федеральные органы исполнительной власти организуют работу, основываясь на планах и показателях, утвержденных Правительством Российской Федерации.

Каждый федеральный министр до начала планового периода утверждает ежегодный план и показатели деятельности федеральных служб и федеральных агентств, находящихся в ведении возглавляемого им министерства, а по истечении указанного периода – отчет об их исполнении.

При планировании деятельности следует основываться на объемах, выделенных органу исполнительной власти бюджетных ресурсов, а при оценке результатов сопоставлять фактически достигнутые и запланированные результаты их использования, с учетом установленных приоритетов государственной политики.

В настоящее время также уделяется самое пристальное внимание планированию деятельности, с учетом показателей, реализуемых в плановом периоде федеральных и ведомственных целевых программ.

Проекты планов федерального министерства, а также находящихся в его ведении федеральных служб и агентств, представляются министром в аппарат Правительства РФ в порядке и сроки, установленные Правительством Российской Федерации. Отметим, что на рассмотрение ежегодных планов служб и агентств соответствующему министерству отводится до 10 дней. Министерство обязано организовать работу подведомственных структур по подготовке плановой документации путем предоставления методического обеспечения и организации при необходимости координационных совещаний.

Указанные планы могут при необходимости согласовываться с другими федеральными органами исполнительной власти, однако ответственность за их реализацию несет непосредственно федеральный министр.

Рассмотрим порядок организации взаимодействия федеральных органов исполнительной власти при реализации функций по координации и контролю.

Министерства осуществляют координацию и контроль деятельности подведомственных служб и агентств путем:

- утверждения ежегодных планов деятельности и отчетов об их исполнении;

- представления в Правительство Российской Федерации проектов положений о службе (агентстве), предложений о штатной численности и фонде оплаты труда их работников;

- внесения в Минфин России предложений по формированию федерального бюджета и финансированию деятельности подведомственных служб (агентств);

- представления проектов нормативных актов в Правительство РФ;

- дачи поручений руководителям служб (агентств) и организации контроля исполнения указанных поручений и контроля устранения выявленных нарушений в деятельности служб (агентств);

- реализации прав по отмене противоречащих законодательству решений службы (агентства);

- внесения в Правительство РФ представление о назначении и освобождении от должности руководителей подведомственных служб (агентств), а также их заместителей на основании представления руководителей служб (агентств);

- представления в Правительство РФ предложений о наложении дисциплинарных взысканий на руководителей служб (агентств), а также об их поощрении;

- принятия решений о премировании, установлении надбавок к должностным окладам и оказании материальной помощи руководителям служб (агентств) и др.

Федеральные министерства, организуя взаимодействие с подведомственными службами, агентствами и государственными внебюджетными фондами обязаны:

- доводит до них поручения Правительства Российской Федерации, координационных и совещательных органов;

- проводит координационные совещания, организовывать коллегиальное рассмотрение наиболее важных вопросов;

- проводить проверки деятельности, включая проверки по жалобам граждан и организаций на действия (бездействие) и законность решений должностных лиц;

- осуществлять методическое руководство в области кадрового обеспечения и др.

Отметим, что полномочия по обеспечению взаимодействия министерства с подведомственными структурами, как правило, распределяются соответствующим министром между своими заместителями или директорами соответствующих департаментов.

При этом министр, его заместители, директора департаментов не имеют права ограничивать законодательно закрепленные полномочия подведомственных служб (агентств), несмотря на то, что их деятельность координируется министерством.

Министерство при выработке государственной политики в соответствующей сфере, разработке нормативных актов, исполнении данных ему поручений может запрашивать и получать в установленный им срок информацию от подведомственных служб, агентств, государственных внебюджетных фондов.

Направление в командировку, убытие в отпуск руководителей служб и агентств, находящихся в ведении министерства, осуществляются на основании решения министра.

Таким образом, нами рассмотрен порядок организации взаимодействия федеральных органов исполнительной власти в процессе реализации ими функций по планированию, координации и контролю деятельности.

Порядок взаимодействия в процессе законотворческой деятельности, информационного обмена, организации работы межведомственных координационных и совещательных органов будет рассмотрен нами далее.

2.2. Взаимодействие федеральных органов исполнительной власти в ходе предоставления и получения информации, деятельности межведомственных координационных и совещательных органов

Если для надлежащей реализации своих полномочий федеральному органу исполнительной власти необходима определенная информация, в том числе в форме заключений, экспертиз и т.п. от иных органов исполнительной власти, заинтересованная структура готовит и направляет запрос на бумажном носителе, либо в электронной форме. За исключением случаев, когда в нем содержится информация, составляющая государственную тайну. В запросе следует указать срок получения информации.

Федеральный орган исполнительной власти, получивший запрос, представляет информацию на бумажном носителе или в электронной форме (за исключением случаев, когда в ответе содержится информация, составляющая государственную тайну).

Если запрашиваемая информация не может быть предоставлена в срок, установленный в запросе, то разумный срок ее представления согласовывается органами исполнительной власти в течение пяти дней с даты получения запроса, путем осуществления служебной переписки в электронной форме с использованием системы межведомственного электронного документооборота. Также допускается направление документов на бумажном носителе.

Отметим, что изменение сроков предоставления информации, необходимой для исполнения поручений Президента РФ и Правительства РФ не допускается.

В случае поступления межведомственного запроса о предоставлении документов и (или) информации в целях предоставления государственных услуг срок представления таких документов и (или) информации составляет не более 5 рабочих дней со дня получения указанного запроса, если законодательством Российской Федерации не установлен иной срок.

Порядок взаимодействия федеральных органов исполнительной власти при разработке и реализации государственных программ Российской Федерации, в том числе сроки предоставления информации, устанавливаются Правительством РФ.

Рассматриваемые и подготавливаемые в органе исполнительной власти проекты документов, решения по ним до их официального опубликования представляют собой материалы, содержащие служебную информацию, которая может быть использована в соответствии с имеющимися полномочиями лишь должностными лицами, работающих или подлежащими ознакомлению с ней.

Взаимодействие с представителями СМИ, передача им служебной информации возможны в порядке, установленном руководителем (заместителем руководителя) органа власти, директором департамента федерального министерства или, как исключение, уполномоченным на это должностным лицом.

При работе с обращениями граждан и организаций органы исполнительной власти обязаны не только принимать необходимые меры по устранению нарушений, но и в течение 30 дней с даты их регистрации уведомлять заявителей о принятом решении. Отметим, что указанный

срок в исключительных случаях может быть продлен, но не более чем на 30 дней. О каждом продлении срока необходимо уведомить заявителя с указанием причин продления.

Если в письменном обращении, затрагиваются проблемы, разрешение которых не относится к компетенции получившего его органа исполнительной власти, последний обязан переадресовать его в течение 7 дней с даты регистрации в соответствующий компетентный орган. При этом заявитель должен быть уведомлен об этом. Переадресация может осуществляться как на бумажном, так и на электронном носителе посредством системы межведомственного электронного документооборота.

Крайне важно, что не допускается адресация обращений граждан (организаций) органам (должностным лицам), действия которых обжалуются.

Для согласования совместных действий при решении отдельных федеральными органами исполнительной власти могут создаваться координационные органы, которые принято называть межведомственными комиссиями (организационными комитетами).

Совещательные органы в отечественной практике принято называть советами, а образуют их в целях оперативного предварительного рассмотрения наиболее сложных вопросов. Результатом такого рассмотрения является подготовка предложений, которые носят для органов исполнительной власти исключительно рекомендательный характер.

Межведомственная комиссия (совет) возглавляется председателем (по согласованию может возглавляться сопредседателями из числа руководителей или заместителей руководителей органов исполнительной власти).

Обеспечение эффективной деятельности таких комиссий (советов) осуществляет орган власти, руководитель (заместитель руководителя) которого председательствует в ходе ее работы.

Координационные и совещательные органы формируются на представительной основе. В их состав в зависимости от рассматриваемых вопросов могут входить представители органов исполнительной и представительной власти, ведущие ученые, представители общественности.

Созданные межведомственные комиссии и советы при органах власти, функционируют на основе соответствующих положений, в которых:

- а) указываются наименование комиссии (совета) и цель создания;
- б) определяется должность председателя (сопредседателей);
- в) устанавливается состав по должности заместителей председателя и ответственного секретаря;
- г) устанавливается состав по должности представителей органов, реализующих решения комиссии (совета);
- д) указываются органы власти и учреждения, представители которых включаются в состав комиссии (совета) по согласованию;
- е) устанавливается порядок принятия решений их доведения до исполнителей или формат представляемых предложений;
- ж) устанавливаются полномочия и срок полномочий председателя, ответственного секретаря и членов комиссии (совета).

Утверждение подобного рода положений осуществляется приказами (распоряжениями) руководителей органов исполнительной власти, обеспечивающих деятельность соответствующих комиссий (советов).

Разногласия, возникающие в вопросах создания, деятельности, ликвидации межведомственных комиссий (советов), разрешаются Правительством РФ.

Следует отметить, что положения о межведомственных комиссиях, решения которых могут затрагивать права, свободы и обязанности гражданина, подлежат в обязательном порядке государственной регистрации и опубликованию.

Вопросы деятельности, реорганизации и упразднении межведомственных комиссий (советов), годовые отчеты об итогах их деятельности подлежат докладу председателями указанных координационных (совещательных) органов Правительству РФ.

Таким образом, нами был рассмотрен существующий в настоящее время в России порядок взаимодействия федеральных органов исполнительной власти в ходе обмена необходимой информацией, а также организации деятельности межведомственных координационных и совещательных органов.

Основные направления совершенствования организационных форм взаимодействия федеральных органов исполнительной власти будут рассмотрены далее.

2.3. Совершенствование организационных форм взаимодействия органов исполнительной власти в России

Перспективы административной реформы в новейшей отечественной

истории были определены в Послании Президента РФ Федеральному Собранию РФ от 12.11.2009 г. В этом документе отмечалась важность подготовки изменений в системе государственного управления, способных обеспечить переход национальной экономики к инновационному типу развития.

В отечественную практику планировалось внести ряд механизмов, эффективность которых уже была апробирована в зарубежных странах: способы урегулирования конфликта интересов на государственных служащих; подходы к установлению по отдельным должностям особого порядка оплаты труда, увязанного со специально разработанными показателями эффективности профессиональной деятельности должностных лиц; введение для государственных чиновников должностных регламентов.

Отдельные из намеченных в 2009 г. предложений удалось реализовать, однако результативность ряда предложенных и реализованных мер, в том числе с точки зрения влияния на вопросы организации эффективного взаимодействия федеральных органов власти, вызывает сомнения.

Кроме того, недостатками существующей системы и структуры федеральных органов исполнительной власти, негативно влияющей на качество их совместной работы, является их разделение на два блока: подведомственные Президенту РФ и подведомственные Правительству РФ.

Президент РФ руководит деятельностью федеральных органов исполнительной власти, ведающих вопросами обороны, безопасности, внутренних дел, юстиции, иностранных дел, предотвращения чрезвычайных ситуаций и ликвидации последствий стихийных бедствий. Президент РФ также непосредственно и через федеральных министров руководит деятельностью федеральных органов исполнительной власти, находящихся в ведении этих федеральных министерств. Он же распределяет функции между этими органами власти. Правительство РФ в настоящее время лишь координирует деятельность органов власти, подведомственных Президенту РФ.

Представляется, что существующий подход к структурированию органов исполнительной власти на федеральном уровне весьма сложен. Складывается ощущение, что имеет место некоторое Правительству РФ, либо Президенту РФ недостаточно конституционных полномочий по руководству исполнительной властью.

Рассмотрим критерии, лежащие в основе деления органов

исполнительной власти федерального уровня на две названные группы.

Если проанализировать состав, то подведомственные Президенту РФ органы исполнительной власти – это правоохранительные структуры. Однако в законодательстве до настоящего времени отсутствует четкое понятия правоохранительных органов. Определение, данное в ст. 7 Федерального закона «О системе государственной службы Российской Федерации», на наш взгляд, не вполне удачное. Если в основе отнесения по такой подведомственности лежит важность соответствующих структур, то скорее это должны быть органы финансово-экономического блока.

Еще один недостаток – в структуру федеральных органов исполнительной власти введены службы и агентства, часть которых не является самостоятельной, входит в состав министерств, а часть обладает самостоятельностью в силу своей подведомственности Президенту РФ или Правительству РФ. По этой причине возникают проблемы взаимоотношений и взаимодействия как самостоятельных служб (агентств) с различными министерствами, так и подведомственных служб (агентств) с министерствами, в ведении которых они находятся. Складывается ситуация, при которой одни органы исполнительной власти состоят в ведении других. Это размывает ответственность должностных лиц в рамках вертикали власти, которая должна быть единой, усложняет документооборот и негативно влияет на оперативность и качество принятия и исполнения решений.

Ежегодно происходят процессы, в силу которых, зачастую в отсутствии объективных причин, службы (агентства) становятся самостоятельными, затем подведомственными, а потом наоборот. Формулировки основания этих решений всегда одинаковы: «В целях формирования эффективной структуры федеральных органов исполнительной власти».

Следует четко определить те органы, которые должны быть самостоятельными (как это произошло с Федеральной миграционной службой), и те, которые таковыми быть не должны. Последние целесообразно сделать департаментами (или управлениями) соответствующих министерств, четко и однозначно включив в их структуру.

Еще одно важное направление совершенствования деятельности и организации взаимодействия федеральных органов исполнительной власти – это внедрение современных цифровых технологий. Отметим, что Распоряжением Правительства РФ от 06.05.2008 № 632-р одобрена

Концепция формирования в Российской Федерации электронного правительства как такой новой формы организации деятельности органов власти, которая обеспечит за счет применения информационно-коммуникационных технологий высокий уровень оперативности и удобства получения потребителями государственных услуг и информации о результатах деятельности органов власти.

Основными задачами, решаемыми в рамках данного направления совершенствования, должны стать:

- повышение качества и доступности предоставляемых услуг, упрощение процедур и уменьшение сроков, отводимых для их оказания;
- снижение административных издержек потребителей услуг, разработка и внедрение современных единых стандартов их оказания;
- обеспечение прозрачности функционирования органов власти различного уровня, упрощение и расширение ее доступности, вовлечение заинтересованных организаций, граждан и институтов гражданского общества в процедуры подготовки и экспертной оценки решений, принимаемых на всех уровнях управления;
- создание возможностей для проведения широкого контроля за результативностью деятельности органов государственной власти и отдельных должностных лиц в процессе реализации ими своих полномочий.

Еще одним важным направлением для поиска путей совершенствования существующей системы взаимодействия органов исполнительной власти является реализация мер по противодействию коррупции государственных и муниципальных служащих, отдельных должностных лиц. Коррупция является следствием чрезмерного администрирования. В России она существенно осложняет функционирование общественных механизмов, препятствует проведению социально-экономических преобразований и повышению эффективности национальной экономики. В настоящее время коррупция вызывает в российском обществе все более серьезную озабоченность и, более того, перерастает в недоверие к деятельности различных институтов власти как внутри страны, так и за ее пределами. В связи с этим, разработка мер по совершенствованию взаимодействия федеральных органов исполнительной власти должна быть тесно связана с мероприятиями, направленными на противодействие коррупции, устранению ее основополагающих причин.

Первым направлением противодействия коррупции принято считать повышение уровня правовой культуры населения, что достигается

осуществлением правового воспитания. Следует четко разграничить сферы ответственности отдельных органов исполнительной власти при проведении мероприятий по повышению правовой грамотности среди различных слоев населения, повышению позитивного отношения к праву, его соблюдению.

Также по совместно реализуемым планам и программам следует обеспечивать формирование у государственных и муниципальных служащих четкого представления о мерах юридической ответственности, которые могут применяться в случае совершения коррупционных правонарушений.

Антикоррупционная пропаганда должна представлять собой согласованную между всеми федеральными органами исполнительной власти целенаправленную деятельность их должностных лиц через средства массовой информации по просветительской работе по вопросам противостояния коррупции в любых ее проявлениях, воспитанию у населения чувства ответственности за судьбу реализуемых антикоррупционных программ.

Еще одной важной точкой организации более эффективного взаимодействия должна стать проводимая в настоящее время антикоррупционная экспертиза правовых актов и их проектов. Здесь целесообразно продолжить совместное совершенствование и постоянную доработку уже существующих положений и регламентов.

Другой направлением противодействия коррупции связано с совместным с привлечением представителей всех органов исполнительной власти формированием квалификационными требованиями к претендентам на должности государственной (муниципальной) службы, с формированием соответствующей единой базы данных о лицах, совершивших преступления и правонарушения коррупционной направленности, в том числе и о тех, которые на момент их совершения не являлись государственными (муниципальными) служащими.

Целесообразно организовать совместную работу представителей всех органов исполнительной власти по формированию базовой части квалификационных требований для всех без исключения государственных (муниципальных) служащих, включив в нее, например, требования к профессиональным знаниям и навыкам, ряд других фундаментальных требований. Также целесообразно реализовать принцип «одного окна» при проверке сведений, представляемых претендентами на должности государственной (муниципальной) службы,

что позволит унифицировать совершаемые при этом процедуры и существенно снизить нагрузку на кадровые службы органов власти и местного самоуправления. Следствием такого подхода будет в том числе и экономия средств бюджетов различного уровня бюджетной системы РФ.

Важным направлением взаимодействия в плане противодействия коррупции должен стать обмен сведениями о доходах лиц, перемещающихся с одной должности на другую в системе органов государственной (муниципальной) службы.

Таким образом, реализация антикоррупционных мер может одновременно стать одним из важнейших направлений повышения взаимодействия федеральных органов исполнительной власти в современных условиях.

Наконец, как мы уже неоднократно отмечали, существующая в настоящее время система федеральных органов исполнительной власти состоит из их различных видов. Практически все органы одновременно осуществляют нормотворческие, контрольные и надзорные полномочия, а также оказывают государственные услуги населению.

Представляется целесообразным наряду с включением подведомственных министерствам служб (агентств) в состав соответствующих министерств на правах департаментов (управлений), создание в нашей стране специального федерального уполномоченного органа исполнительной власти, целью деятельности которого являлась бы оптимизация функций федеральных органов исполнительной власти.

В настоящее время существуют соглашения по взаимодействию между президентскими и иными органами исполнительной власти (к примеру, Соглашения между Минобороны России и Федеральной миграционной службой). Однако имеющиеся соглашения, на наш взгляд, являются декларативными, так как, устанавливая обязательства сторон соглашения, не содержат нормы об ответственности. На наш взгляд, решение данной проблемы лежит в гарантиях реализации соглашений, регулирующих взаимодействие между органами исполнительной власти в РФ, путем обеспечения контроля со стороны отдельной федеральной службы, руководство деятельностью, которой будет осуществлять Президент РФ.

Предлагаемую к созданию службу, как федеральный орган исполнительной власти, целесообразно наделить следующими полномочиями:

- координирование и взаимодействие между федеральными органами

исполнительной власти различного уровня по ключевым вопросам в случаях осуществления схожих функций в отдельных сферах деятельности, а также в порядке и на условиях, предусмотренных отдельными двусторонними соглашениями о взаимодействии между ними;

- экспертиза целесообразности образования новых федеральных органов исполнительной власти, обоснование предложений по реорганизации федеральных органов исполнительной власти, нормативно-правовому закреплению их деятельности и последующее представление материалов Президенту РФ;

- мониторинг (например, ежегодный) наличия функций федеральных органов исполнительной власти, не соответствующих требованиям соответствующих указов Президента РФ, оптимизации функций, структуры, численности, расходов на обеспечение деятельности федеральных органов исполнительной власти путем проведения контрольно-надзорных мероприятий.

Актуальность финансово-экономического обоснования создания указанной федеральной службы заключается в следующем. Во-первых, в порядке взаимодействия федеральных органов исполнительной власти увеличение штатной численности сотрудников данной службы будет минимизировано, так как создание штатной численности будет обусловлено лишь кураторством деятельности иных структур. Руководители структур Федеральной службы по взаимодействию органов исполнительной власти в РФ (назовем ее так) на федеральном, региональном и муниципальном уровнях будут назначаться по согласованию с Президентом РФ с обязательной ротацией через определенный срок (например, пятилетний), как правило, из иных органов исполнительной власти.

В заключение отметим, что в настоящее время в Российской Федерации создана достаточно эффективная система взаимодействия федеральных органов исполнительной власти в процессе реализации ими своих полномочий. Вместе с тем, динамично развивающиеся процессы во всех без исключения сферах общественной жизни, разработка новых форм и методов организации планирования, контроля, анализа, развитие информационных технологий, необходимость повышения эффективности существующей системы противодействия коррупции, в том числе за счет активного вовлечения граждан в процессы разработки, принятия и контроля хода реализации решений органов государственной власти и местного самоуправления.

Раздел II. Управление персоналом

1. Человеческие ресурсы как социально-экономическая категория: сущность, эволюция, концепция управления, особенности формирования

1.1. Предмет, цель и содержание управления персоналом

Управление персоналом организации – наука, зародившаяся в конце XIX в. В США. До этого ее элементы развивались в рамках других наук, прежде всего экономики. В процессе развития и становления данной дисциплины расширилось научное содержание данного термина. «Управление персоналом организации» ориентируется на достижения таких наук, как менеджмент, теория и организация управления, психология, социология, конфликтология, этика, экономика труда, трудовое право, политология и др.

Предметом дисциплины «Управление персоналом организации» является система отношений, связанных с целенаправленным воздействием на персонал организации для обеспечения его эффективного функционирования за счет наиболее полного использования трудового потенциала организации.

Содержание курса составляют принципы и методы управления персоналом организации, теоретические и практические проблемы разработки системы управления персоналом, выбор наиболее эффективной технологии, средств и приемов кадровой работы.

Целью курса является изучение организационно-экономических, социально-психологических отношений, возникающих по поводу управления персоналом, освоение теории и практических методов работы по управлению персоналом.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- ✓ изучить научные основы управления персоналом организации;
- ✓ освоить формы, методы и правила работы с персоналом организаций;
- ✓ ознакомиться с современными подходами к управлению персоналом;
- ✓ разрабатывать обоснованные решения по вопросам управления персоналом в организации.

За последнее время в управленческой науке наметились две тенденции: инновации и ориентир на человеческие ресурсы. Время с к.

XX - н. XXI вв. можно охарактеризовать как период усложнения внешней организационной среды, ужесточения конкуренции, усиления роли транснациональных компаний на мировом рынке. Соответственно из всех организационных ресурсов именно человеческий капитал рассматривается как ресурс, имеющий наибольший потенциал для повышения эффективности функционирования современной организации. Сегодня персонал является стратегическим фактором, определяющим будущее организации, что превращает его в *человеческие ресурсы* - совокупность личностей, каждая из которых обладает особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству. Если ранее деятельность работников определялась потреблением других ресурсов (прежде всего машин), то сегодня положение стало диаметрально противоположным: эффективность их использования всецело зависит от людей. Люди рассматриваются уже не просто как личности, сами по себе, а в социально культурном аспекте, т. е. действующими в единой команде и объединившимися на добровольной основе, в результате чего на повестку дня встало управление человеком.

В общем виде под управлением персоналом организации понимается целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом – сводится к обеспечению организации необходимым количеством и качеством квалифицированных, компетентных работников, выполняющих требуемые производственные функции. Это особый вид управленческой деятельности, обеспечивающий формирование социальной политики предприятия, социального партнерства, доверия между работниками и работодателями.

Субъектом управления персоналом являются люди или группа людей, профессионально выполняющие функции управления персоналом и наделенные определенными полномочиями.

Объектом управления персоналом выступают люди (персонал), наделенные совокупностью психологических и физиологических признаков, знаниями, профессиональной и квалификационной подготовкой, накопленным опытом, социальными ценностями, позволяющими выполнять определенные производственные функции.

Управление персоналом организации имеет ряд особенностей:

1. Управление персоналом является деятельно-ориентированным. Эффективное управление персоналом направлено, скорее на

практические действия, чем на различного рода канцелярские процедуры или правила. Акцент делается на решении служебных проблем в целях выполнения поставленных организацией задач благодаря поддержке персонала, каждого отдельного работника, совершенствованию условий труда и их удовлетворению.

2. Управление персоналом является индивидуально-ориентированным. Каждый служащий рассматривается как личность, и предлагаются услуги и программы, устремленные к удовлетворению индивидуальных потребностей.

3. Управление персоналом ориентировано на будущее. Оно должно обеспечить организацию компетентными и заинтересованными в результатах своего труда служащими. В долговременных стратегиях предприятий следует обязательно учитывать человеческий фактор.

В целом можно выделить два основных подхода к управлению:

1. Управление трудовым процессом, операциями, то есть технической стороной производственного процесса.

2. Управление трудовыми ресурсами, при котором отдается приоритет психологическим факторам, мотивации и стимулированию человеческой деятельности.

Эти два подхода тесно взаимосвязаны между собой, то есть любое изменение в трудовом процессе обязательно скажется на изменении отношения к труду у работника.

1.2. Концепции управления персоналом

Концепция управления персоналом – это система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Наука об управлении персоналом возникла в ходе промышленной революции (конец XIX века), которая способствовала развитию капитализма и вытеснению мануфактур и мастерских, на смену которым пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жесткой специализацией. Эти изменения сопровождалось повышением интенсивности и эксплуатации труда, отдалением прочих работников от собственников и работодателей, обострением социальных конфликтов на предприятиях и обществе в

целом. Политическим выражением конфликтов стало рабочее движение во главе с профсоюзами и рабочими партиями. В таких условиях возникает необходимость упорядочения отношений работников и работодателей и происходит становление самостоятельной науки управления персоналом. В становлении кадрового менеджмента XX века достаточно четко выделяются периоды, связанные с выдвиганием принципиально новых идей, доктрин и подходов в кадровой работе. В период между первой и второй мировыми войнами можно говорить о двух основных подходах в работе с персоналом:

- 1) доктрине научного управления (НОТ- научной организации труда);
- 2) доктрине человеческих отношений.

Видными представителями теорий НОТ были Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др. К представителям теории человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др.

Родоначальником научных основ управления считается выдающийся американский инженер, исследователь и организатор производства Ф.У. Тейлор (1856–1915 гг.). Он заложил основы классической школы управления, которая развивалась параллельно в США и в странах Европы в ряде различных концепций и течений. В 1911 году вышла в свет книга Ф.У. Тейлора "Принципы научного управления", в которой автор отмечает, что рост производительности труда возможен на основе внедрения методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда. Ф. Тейлор подчеркивал, что в управленческой деятельности основное внимание должно быть обращено на точное исследование мотивов, влияющих на поведение рабочих. Он считал, что двумя самыми важными моментами в механизме научного управления являются урок (твердо усвоенное работником выданное ему задание) и премия. Именно они представляют собой кульминационный пункт управленческой деятельности. Эти два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь ее потерять. Все многообразие элементов управленческой деятельности, по мнению Ф. Тейлора, должно быть интегрировано в единстве "четырех великих" принципов управления:

- 1) разработка истинных научных основ производства;
- 2) научный подбор рабочих;
- 3) научное дружественное сотрудничество между администрацией и рабочими, обучение и тренировка;

4) тесное сотрудничество. Только при неукоснительном претворении этих четырех принципов научное управление обеспечивает справедливые интересы как рабочих, так и предпринимателей и приносит выгоду всей нации в целом.

Развитие системы Ф. Тейлора связано, прежде всего, с именами Г. Эмерсона, А. Файоля. Известный американский организатор производства Г. Эмерсон (1853-1931 гг.) разработал комплексный системный подход в организации управления. Ключевое понятие его концепции – "эффективность". Основные управленческие идеи Г. Эмерсона изложены в книге "Двенадцать принципов производительности". Он расположил их в следующей последовательности: точно поставленные идеалы и цели, здравый смысл, компетентная консультация; дисциплина; справедливое отношение к персоналу; оперативный, надежный, полный и точный, постоянный учет; диспетчирование; нормы и расписание; нормализация условий; нормирование операций, написанные стандартные инструкции; вознаграждение за производительный труд.

Г. Эмерсон выделяет два основных принципа: принцип точно поставленных целей и принцип здравого смысла, в которых отражается тенденция рассматривать производственную организацию как некий "рациональный инструмент" по достижению поставленных целей.

В конце XIX - начале XX вв. французский исследователь А. Файоль (1841–1925 гг.) создал "теорию администрации". Если Ф. Тейлор рассматривал преимущественно цеховое и заводское управление, то А. Файоль – высшее административное, идеи о котором он изложил в книге "Учение об управлении" (1916 г.). Его считают основателем "административной школы управления". Целью административной школы было создание универсальных принципов управления, следуя которым, организация, несомненно, достигнет успеха. А. Файоль выделяет следующие 14 принципов: разделение труда, власть, дисциплина, единство распорядительства (командования), единство руководства, подчинение частных интересов общему, вознаграждение, централизация, иерархия, порядок, справедливость, постоянство состава персонала, инициатива, единение персонала. Особое внимание он уделял социальному аспекту управления (половина его принципов носит социальный характер). А. Файоль считал, что главное условие успешного эффективного менеджмента – деятельность администратора - менеджера, обладающего набором таких качеств, как интеллектуальные и организаторские способности, высокая компетентность в своей области,

искусство обращения с людьми, энергичность, самостоятельность, настойчивость, чувство долга и др.

В целом классические теории научного управления способствовали целенаправленному прогрессу в искусстве интенсифицировать труд рабочего, значительно снижать издержки производства, увеличивать прибыль. Однако они недооценивали человеческий фактор и через некоторое время подверглись острой критике. В 30-е годы XX века формируются теории в рамках концепции "человеческих отношений". Одним из ярких представителей этой концепции был Э. Мэйо (1880-1949 гг.). Если Ф. Тейлор видел ключ к решению проблемы управления в жесткой регламентации производственного процесса, то Э. Мэйо во главу угла поставил человеческие отношения. Он полагал, что конфликты между человеком и организацией, а в более общем случае с обществом в целом, можно снять, удовлетворяя потребности исполнителя, от чего выигрывали как работники, так и работодатели. Доктрина человеческих взаимоотношений сменила классическую школу.

Идеи Э. Мэйо зародились в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности управления. Он обнаружил, что силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и материальные стимулы. Э. Мэйо считал, что сама работа, производственный процесс имеют для рабочего меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение в производстве. Все проблемы производства и управления должны рассматриваться с позиции человеческих отношений. Всякое управленческое действие должно учитывать особенности самовосприятия и самооценки рабочих и, опираясь на этот социально-психологический механизм, влиять на отношения, складывающиеся между ними, на их солидарность как членов единой социальной группы. Управление может быть эффективным только в том случае, когда менеджеры учитывают неформальные отношения и неформальные организации, возникающие в рабочей среде, ту социальную ситуацию, которая складывается в управляемом цехе, предприятии и т.д. Жесткая иерархия подчиненности отнюдь не всегда уместна, поскольку она может оказаться несовместимой с природой человека и его свободой.

В книге "Человеческие проблемы индустриальной цивилизации" Э. Мэйо утверждает, что основная задача системы управления заключается в

том, чтобы поставить себе на службу социальные и психологические мотивы деятельности, способности работников к "групповому чувству, сплоченности и совместным действиям". Поэтому руководители предприятий должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию, а это обеспечивает удовлетворенность индивида своей работой и социальную стабильность общества. Хороших результатов в командной работе можно достичь, лишь создав атмосферу дружеского сотрудничества.

Таким образом, видно, что первая доктрина акцентировала свое внимание на использование методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем, вторая доктрина стремилась раскрыть значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организации.

Гораздо сложнее дать единую классификацию для подходов, применявшихся в работе с персоналом во второй половине XX века. Это время характеризуется появлением множеств школ, в том числе национальных, в области кадрового менеджмента. Проникновение идей гуманистической психологии, максимальное вовлечение персонала в дела фирмы, демократизация стилей управления, повышение качества услуг, инвестирование в человеческий капитал и пр. это неполный перечень направлений организации совместной деятельности людей. Достаточно распространенным стало мнение о том, что эффективность развития экономики современных государств в большей степени зависит от того, сколько средств оно вкладывает в своих людей. Поэтому большой популярностью стали пользоваться теории человеческих ресурсов - А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др. Социологические исследования процесса управления и его влияния на производительность труда, проводимые Э. Мэйо, положили начало новой отрасли социологического знания - социологии управления или менеджмента, как разделу социологии, изучающему закономерности и проблемы функционирования социальных отношений в процессах управления.

В 40-60-е годы XX века в рамках концепции человеческих ресурсов формируются теории, признающие экономическую целесообразность капиталовложений, связанных с привлечением и развитием рабочей силы. Люди начинают рассматриваться как наиболее ценный ресурс организации. Главное отличие концепции человеческих ресурсов от концепции человеческих отношений (управления персоналом) заключается в признании необходимости непрерывного обучения

персонала, развития профессионализма работника самой организацией и создания условий труда и корпоративной культуры, которые позволяют реализовать потенциал работника.

Ученые доказывают, что составлять рабочие задания надо в соответствии с мотивами поведения, тогда работники получают возможность полностью реализовать свои способности и умения и тем самым удовлетворить свои высшие потребности.

В русле данной концепции были разработаны несколько теорий мотивации деятельности, использование которых позволяет повысить эффективность управления. Одной из наиболее известных среди них является теория мотивации, разработанная американским психологом А. Маслоу. Он считал, что в процессе управленческого воздействия на людей необходимо учитывать классификацию потребностей человека, которая имеет вид следующей иерархии:

1. Первичные (низшие или врожденные).

- 1.1 Физиологические потребности.

- 1.2 Потребность в безопасности существования.

2. Вторичные (высшие и приобретенные).

- 2.1 Социальные потребности.

- 2.2 Престижные потребности или потребности в уважении.

- 2.3 Потребность в самовыражении, полном использовании своих возможностей.

Согласно А. Маслоу, каждый человек удовлетворяет свои потребности, начиная с первичных, и поднимается по ступеням иерархической лестницы к более высокой группе вторичных, приоритетной в социальной сфере потребностей. Дело в том, что многие проблемы связаны с неспособностью индивидов удовлетворять свои потребности. По мнению Маслоу, менеджеры должны изучать эти потребности и использовать соответствующие способы мотивации.

В 50-60-е годы XX в. В управлении персоналом стали активно применять положения теории систем, которая приспособляется к внешней и внутренней среде. В этот период в управлении персоналом начался переход от универсализма к «ситуационному подходу», согласно которому существуют определенные взаимосвязи между типами среды и различными формами управления.

Начиная с конца 70-х годов XX века, концепция управления персоналом опирается на учет таких факторов, как возрастающая роль личности работника; знание его мотивационных установок; умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед

организацией. Признаётся, что человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Исходя из желаний и способностей человека должны строиться структура и стратегия организации. Основоположниками данной концепции считаются лидеры японского менеджмента К. Мацусита, А. Морита. Японская модель менеджмента основывается на философии «Мы все одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров - установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры - одна семья. А. Морито писал, что самая важная миссия для японского менеджера состоит в том, чтобы развить здоровые отношения с его служащими, чтобы создать семейное чувство в пределах корпорации, чувство, что служащие и менеджеры разделяют одну и ту же судьбу. Японская система управления стремится усилить отождествление работника с фирмой, доводя его до степени жертвенности во имя интересов фирмы.

Связанный различными обязательствами по отношению к фирме и учитывая разнообразные материальные стимулы, сотрудник не может оставить компанию, не потеряв основной части привилегий, или снизить интенсивность труда из опасения быть обойденным другими, переведенным на менее престижную работу и т.д. В трудовом коллективе существует четкая и всем понятная цель, которая сплачивает персонал фирмы в коллектив единомышленников, настроенных на ее достижение. Практика показывает, что работники, длительное время работающие вместе, создают атмосферу самомотивации и самостимулирования. Управление при этом носит в основном рекомендательный характер - в этих условиях не следует слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что каждый готов делать то, что необходимо. Постоянно внушая каждому работнику, что его личное благополучие зависит от результатов деятельности фирмы, используя материальные и духовные стимулы, в том числе немалые выплаты работникам на социальные цели, японский менеджмент добивается высокой интенсивности и производительности труда. Таким образом, смена концепций и развитие теорий управления персоналом способствовали становлению серьезной теоретической базы науки, формированию соответствующих принципов и методов управления персоналом.

В 70-е годы в американском управлении трудом окончательно утвердились понятия «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами» взамен «персонала» и «управления персоналом». Отличие концепции «человеческих ресурсов» от концепций

управления персоналом, лежащих в основе школ «научного управления» или «человеческих отношений», состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

Основной теоретической посылкой концепции «человеческих ресурсов» является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Большинство фирм отказались также от традиционных наименований кадровых подразделений в пользу «отделов (служб) человеческих ресурсов», ввели новую терминологию в служебные документы. Крупным новшеством в кадровой работе является «планирование человеческих ресурсов». Оно включает прогноз перспективных потребностей, разработку схем замещения по группе управляющих высшего звена, выявление недостающих «человеческих ресурсов», а также планирование мероприятий, обеспечивающих их восполнение.

Концепция «человеческих ресурсов» требует, чтобы подход к каждому человеку в производстве и управлении определялся экономическими критериями: полные затраты, «вложенные в человека» за счет капитала фирмы, должны неизменно окупаться и в долгосрочном аспекте приносить прибыль. Важным отправным моментом теории «человеческих ресурсов» является посылка различий в «ценности» человеческих ресурсов. Различия в ценности определяются характером должности и индивидуальными различиями работников, занимающих одинаковую должность. Постепенно изменения происходят не только на производственном, но и на всех уровнях управления. Подход к рабочей силе как к ресурсу означает также осознание ограниченности источников отдельных категорий квалифицированных специалистов, управляющих, рабочих по сравнению с потребностями производства, что приводит к конкуренции за обладание наиболее важными и дефицитными ее категориями. Рыночная система хозяйствования усиливает разрыв между быстро изменяющимися потребностями производства и общим уровнем и характером профессиональной подготовки работников, соответственно требуется увеличения затрат фирм на обучение, профессиональную подготовку, систематическое повышение квалификации и

переподготовку. В практическом плане подобный подход связан с такими новыми моментами в кадровой работе как:

- ✓ составление прогнозов потребности по отдельным категориям персонала;
- ✓ специальный учет квалификации и профессиональных навыков с формированием банка данных;
- ✓ переход к активным методам вербовки и отбора персонала вне фирмы;
- ✓ значительное расширение масштабов применения внутрифирменного обучения персонала;
- ✓ использование регулярной формализованной оценки результатов труда для обстоятельного выявления в интересах фирмы имеющегося потенциала каждого работника.

Десятилетие 80-х годов прошлого столетия ознаменовалось открытием значения организационной культуры как мощного инструмента управления персоналом. В 1990-е годы основополагающим подходом в управлении персоналом стала концепция «кадры как ресурсы». Люди стали рассматриваться как основное богатство предприятий и ключевой ресурс экономики. Подход к персоналу как к ресурсу отражал реальное повышение роли человека в производстве. Уменьшилась роль физических навыков человека по выполнению монотонных, рутинных операций, зато возросло значение его личностных и профессиональных качеств. В этих условиях результаты производства все больше стали зависеть от мотивации, форм использования персонала.

В конце XX века с развитием социальных и гуманитарных аспектов в менеджменте сформировалась система управления человеческими ресурсами, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации. Практически во всех успешно функционирующих организациях и на предприятиях, независимо от их форм собственности и сферы деятельности, факторы, связанные с повышением квалификационного и образовательного уровней, потенциальная способность и стремление широкого круга работников принимать самостоятельные решения интегрируются в мероприятия по использованию коллективных форм организации труда, гибких режимов работы. Стремление к самореализации в творчестве учитывается в процессе технологических и организационных инноваций. Делегирование полномочий исполнителям предполагает активизацию их предпринимательских качеств, самостоятельности и инициативности. Наиболее важными отличительными чертами инновационных систем

управления персоналом на данном этапе развития общества является то, что предприятие (организация) рассматривается как совокупность различных ресурсов: людских, финансовых, информационных, технических. Основными являются ресурсы человеческие, поскольку именно они определяют специфическую модель предприятия, поскольку именно в знаниях и навыках работников воплощается его конкурентоспособность.

Следовательно, управление персоналом становится стратегической задачей, обеспечивающей достижение стоящих перед предприятием (организацией) целей, задач, приоритетов. Новые стратегии управления человеческими ресурсами ориентированы на быстрые технологические изменения; инновационность, творчество, риск превращаются в необходимые компоненты практики управления. Происходит переход от узкой специализации работника к интегрированным трудовым функциям, командным формам организации труда. На смену жестким иерархическим структурам приходит сетевая организация. Структуры предприятия упрощаются, горизонтальное управление превалирует над вертикальным. Производится замена краткосрочного внешнего (преимущественно материального) стимулирования долгосрочным внутренним, базирующимся на удовлетворении максимально широкого спектра потребностей работника. Стимулирование предельно гибкое, индивидуализированное, ориентирующее работника как на высококвалифицированный труд непосредственно на рабочем месте, так и на конечные результаты деятельности подразделения и предприятия в целом.

Стиль управления, квалификационно-поведенческий профиль менеджеров меняется от бюрократического к предпринимательскому. В основе организации труда лежит многоуровневая система самоуправления работников, их активного участия в управлении производством. Возрастает роль и значение кадровых служб, происходит их интеграция в единые структуры (департаменты) управления персоналом, расширяются выполняемые ими функции, в их структуре приоритетное значение приобретают консультативная функция, функция работы с прогнозной информацией, функция стимулирования и развития персонала.

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, стоящими перед организацией. Отражением

резкого возрастания роли персонала в современном производстве явились теории человеческого и социального капитала. Эти теории обосновывают особое место работника среди различных видов капиталов, используемых на производстве (это и финансовый капитал – деньги; и физический капитал – оборудование, сырье, производство в целом; и личностный капитал – человеческий и социальный).

Человеческий капитал – это знания, навыки и профессиональные способности работника. Понятие «социальный капитал» отражает характер отношений между работниками, способы и культуру их общения, развитость межличностных коммуникаций.

Экономический подход дал начало концепции «использование трудовых ресурсов». В рамках данного подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности, организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: упорядоченно, эффективно, надежно и предсказуемо. Среди основных принципов этой концепции можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от начальника к подчиненному, сверху вниз по всей организации используется как канал для коммуникаций и принятия решений;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы не создавало проблем для коммуникаций и координации;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации;
- достижение баланса между властью и ответственностью;
- обеспечение дисциплины;
- обеспечение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, постоянного контроля.

В рамках органического (организационного) подхода последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя данный тип управленческой деятельности за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы. Кадровая

функция стала распространяться на поиск и подбор работников, планирование карьеры, оценку работников, повышение их квалификации. Основные принципы данной концепции:

- ✓ подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой;

- ✓ улучшение управления за счет внимания к определенным потребностям людей;

- ✓ взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегий, структуры и других измерений;

- ✓ выделение различных подсистем организации;

- ✓ учет естественных возможностей в процессе инноваций.

Гуманистический подход исходит из концепции «управления человеком» и из представления об организации как культурном феномене. Согласно гуманистическому подходу, культура рассматривается как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

Как и в других странах, наука и практика управления персоналом в России прошли сложный исторический путь. На этом пути российскому обществу пришлось пережить два переходных периода: первый – от дореволюционной капиталистической к советской и второй – от советской к рыночной экономике. Создававшаяся в нашей стране ситуация изменения экономической и политической систем одновременно несет как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, вносит значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, так как позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям. В современных условиях особенно важным становится эффективное управление предприятием в целом и человеческими ресурсами в частности. В настоящее время перед организациями начали вставать принципиально новые задачи. Основные из них: стимулирование труда наемного персонала, предотвращение «утечки мозгов», индексация заработной платы в условиях инфляции, обеспечение соответствия уровня квалификации персонала жестким требованиям современной экономики и, наконец, усиление у персонала чувства принадлежности к фирме и др. Перед любым предприятием стоят такие цели, как удовлетворенность работников, выживание предприятия, его адаптивность к изменениям и т. п. Таким образом, эффективная система

управления персоналом – это не только высокая результативность производства, но и всесторонняя социальная защищенность человека, благоприятный морально-психологический климат, комфортные условия труда, широкие возможности для самореализации личности. Каждый руководитель хотел бы, чтобы работники его фирмы работали эффективно и с полной отдачей сил. Но на пути решения этой задачи существует множество препятствий, как объективных, связанных с действием внешних сил, так и субъективных. Субъективные препятствия выражаются в ошибочных установках и приоритетах, в ряде заблуждений, присущих руководителям в отношении работы с персоналом, таких как недопонимание значимости такой работы. В работе руководителей встречается и такая крайность, как попытка максимально формализовать процесс работы с персоналом. При этом все усилия направляются на введение системы отбора новых работников, проведение аттестаций, создание должностных инструкций, определяющих работу подразделений, и т. д. Однако, если при этом в комплексе не решаются те ключевые проблемы, которые предопределяют низкую отдачу от работников фирмы, если до конца не ясно, какой механизм будет обеспечивать использование вводимых документов и формальных процедур для достижения целей системы управления персоналом, трудно ожидать высокой отдачи от работы в этом направлении.

Отечественной и мировой практикой выработаны и применяются комплексы методов, средств и форм управления персоналом. Они реализуются при приеме на работу, в научно-производственном, трудовом процессе, решении специальных проблем, увольнении. Вопросы теории методов управления персоналом достаточно полно разработаны и освещены в экономической литературе. Общими подходами к управлению производительностью труда и конкурентоспособностью продукции предприятия состоят в следующем:

- ✓ эффективность современного предприятия определяется в первую очередь производительностью труда руководителей разных уровней;
- ✓ производительность труда рассматривается как степень эффективности выполнения некоторых конкретных операций, решения локальных задач, стоящих перед данной группой;
- ✓ цели каждого подразделения, группы согласуются с общими стратегическими задачами предприятия;

- ✓ организацию труда и систему мотивации конкретной группы работников необходимо привязывать к общим результатам деятельности предприятия;
- ✓ измерение производительности труда начинается с выделения результата;
- ✓ измерения производительности труда должны осуществляться при активной поддержке работников данного звена.

1.3. Трудовые ресурсы: формирование и использование

Трудовые ресурсы – это главная производительная сила общества, включающая трудоспособную часть населения страны, которая благодаря своим психофизиологическим и интеллектуальным качествам способна участвовать в общественно-полезной деятельности, производя материальные и духовные блага и услуги. Трудовые ресурсы состоят из:

- 1) трудоспособной части населения в трудоспособном возрасте, причем как занятой, так и незанятой в экономике;
- 2) работающих в экономике страны граждан моложе и старше трудоспособного возраста.

Статистическим критерием отнесения какой-либо части населения к трудовым ресурсам является законодательно определенный для каждой страны возраст начала и окончания трудовой деятельности. Для России трудоспособным возрастом считается 16-65 лет для мужчин и 16-60 лет для женщин. Границы трудоспособного возраста носят подвижный характер и определяются социально-экономическими условиями и физиологическими особенностями развития человека. Начиная с 1993 года, Россия перешла на международную систему квалификации состава населения. Эта система предполагает выделение в составе трудовых ресурсов экономически активного и экономически неактивного населения. К экономически активному населению относится часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. В ее состав входят как занятые, так и безработные. Экономически неактивное население включает в себя учащихся дневных учебных заведений, пенсионеров по старости или инвалидности, лиц, занятых в домашнем хозяйстве, тех, кто прекратил поиск работы, исчерпав возможности ее получения, но готов работать, а также других лиц, которым нет необходимости работать, независимо от источника дохода.

Кроме понятия «трудовые ресурсы» в науке и практике экономики, социологии, управления с 1980-х гг. стал применяться термин «трудовой потенциал» общества, организации, отдельного работника. Это более объемное понятие. Трудовой потенциал общества – совокупная общественная способность к труду, потенциальная дееспособность общества. Трудовой потенциал общества выступает в форме кадрового потенциала общества, который имеет свои качественные и количественные характеристики: численность трудоспособного населения – трудовые ресурсы, количество рабочего времени, отрабатываемое трудоспособным населением, состояние здоровья, развитие и физическая дееспособность трудоспособных членов общества, образовательный и квалификационный уровень, нравственное состояние трудоспособного населения. Трудовой потенциал работника – возможности работника, определяющие границы его участия в трудовой деятельности, количество и качество труда, которым располагает работник. Трудовой потенциал работника проявляется через его кадровый потенциал. Основа трудового потенциала работника – это качества, заложенные природой (возможности здоровья, творческие способности) Компоненты трудового потенциала: здоровье, нравственность, творческий потенциал, активность, организованность, образование, профессионализм. Во второй половине 1980-х гг. в рамках ООН формируется понятие «индекс развития человеческого потенциала» (ИРПЧ), в котором учитываются возможности для развития человека, обеспечиваемые системами здравоохранения и образования. Величина ИРПЧ определяется как среднее арифметическое из 3 показателей:

1. Ожидаемая продолжительность жизни.
2. Уровень образования.
3. Реальный душевой ВВП.

Фаза формирования трудовых ресурсов складывается из производства: 1) индивидуальной рабочей силы, постоянно расходуемой в процессе трудовой деятельности, т.е. восстановление и сохранение способности к труду; 2) новой рабочей силы, за счет которой возмещается естественная убыль (старение, инвалидность, смерть) и обеспечивается прирост численности молодежи, вступающей в трудоспособный возраст; 3) квалифицированной рабочей силы путем приобретения способностей к труду через систему общего и специального образования, профессиональной подготовки.

На численность и состав населения оказывает значительное влияние отраслевая, территориальная, профессиональная подвижность населения,

отражающая все изменения в развитии и размещении производительных сил, условиях существования рабочей силы.

Мобильность трудовых ресурсов подразделяется на 2 вида:

- ✓ социально-профессиональная (смена вида деятельности);
- ✓ территориальная (миграция).

Миграция населения – это совокупность передвижения населения относительно места жительства, а для трудовых ресурсов – и места приложения труда. Основные критерии, выделения миграции населения, следующие: перемена постоянного места жительства, пересечение административных границ территории и продолжительность пребывания мигранта на новом месте жительства (или продолжительность его отсутствия на старом месте жительства). Тесная связь миграции с территорией различного уровня (государством, республикой, областью, городом и т.д.) и временем пребывания на определенной территории обуславливает многообразие пространственно-временных характеристик, которые служат основой для изучения миграционных потоков и когорт. Под миграционным потоком понимается совокупное число мигрантов, имеющих общие территории выбытия и прибытия. Совокупность мигрантов, объединяемых общим периодом миграции, называется миграционной когортой. Подобное движение населения вызывается различными экономическими, политическими, религиозными, бытовыми и другими причинами и связано с серьезными изменениями в положении людей, их статусе, перспективах жизни. За счет миграции люди решают свои проблемы устройства жизни, места проживания и работы.

Миграционные процессы многообразны, поэтому для их изучения и управления ими они классифицируются в зависимости от разных признаков:

- ✓ по отношению к территории своей страны различают миграцию внутреннюю и внешнюю;
- ✓ по степени добровольности миграцию подразделяют на добровольную и вынужденную;
- ✓ по характеру миграция может быть возвратной и безвозвратной;
- ✓ по периодичности перемещения миграция может быть периодической (эпизодической), сезонной, маятниковой;
- ✓ с точки зрения соблюдения норм действующего законодательства миграция населения может быть законной и незаконной.
- ✓ по причинам возникновения выделяют миграцию трудовую.

Формирование трудовых ресурсов в государстве исходит из занятости населения, которая представляет собой общественно-

экономические отношения, в которые вступают между собой люди по поводу участия в общественно полезном труде независимо от места нахождения рабочего места. Общие вопросы занятости и трудоустройства урегулированы Законом РФ от 19 апреля 1991г. (в редакции Федерального закона от 20 апреля 1996 г. № 36-ФЗ) "О занятости населения в Российской Федерации". Согласно ст.1 данного Закона занятость в широком значении - это деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащих законодательству РФ, и приносящая, как правило, им заработок и иной трудовой доход. В узком значении занятость представляет собой приносящую регулярный заработок и иной доход трудовую деятельность по любым основаниям (например, по найму, на основе членства, выборов и т. д.), период осуществления которой включается в трудовой стаж, дающий право на государственное социальное страхование (обеспечение пособиями, пенсиями и предоставление льгот для работающих). Выделяют основные виды занятости:

Полная занятость — это такое состояние общества, когда все желающие иметь оплачиваемую работу ее имеют, что соответствует наличию сбалансированности между спросом и предложением рабочей силы.

Продуктивная занятость — это занятость населения в общественном производстве, которая отвечает интересам повышения эффективности производства, внедрения достижений научно-технического прогресса, роста производительности труда. По определению международной организации труда, продуктивная занятость – это занятость тех, чей продукт труда принимается и оплачивается обществом.

Социально-полезная занятость определяется числом людей, не только занятых в общественном производстве, но и военнослужащих, учащихся (в трудоспособном возрасте), занятых ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми и больными родственниками и т.п.

Рациональная занятость определяется отношением величины продуктивной занятости к общей численности экономически активного населения. Или же занятость, обоснованная с точки зрения процессов формирования, распределения и использования трудовых ресурсов с учетом их половозрастной и образовательной структуры, режимов воспроизводства трудоспособного населения и его размещения на территории страны.

Эффективная занятость предполагает способность общественного управления воспроизводить социально-экономические условия развития работников, диктуемые критериями образа жизни на данном этапе развития общества. Эффективная занятость подразумевает использование персонала, трудовых ресурсов без потерь рабочего времени, когда достигается наибольший экономический результат.

Но человеческие ресурсы окажутся невостребованным ресурсом без сформированного *рынка труда*. Рынок труда — это составная часть структуры рыночной экономики, который функционирует в ней наряду с другими рынками: сырья, материалов, товаров народного потребления и услуг, жилья, ценных бумаг и др. В самом общем виде под рынком труда понимают систему общественных отношений, связанных с наймом и предложением рабочей силы, или с ее куплей и продажей. Ценой рабочей силы является заработная плата. На рынке труда одна сторона (продавцы) представлена лицами, ищущими подходящую работу, другая (покупатели) — работодателями — предпринимателями или их представителями. Рынок труда реализуется через государственную, коммерческую службы занятости (биржи труда), а также непосредственно через кадровые службы предприятий и учреждений или напрямую между работником и работодателем. Результатом удовлетворения взаимного интереса работника и работодателя является договор найма, трудовой договор или контракт. Рынок труда находится в непрерывном движении. Происходящие на рынке труда процессы неразрывно связаны с демографической ситуацией в стране, динамикой различных половозрастных групп, уровнями рождаемости и смертности, количеством заключаемых браков и совершаемых разводов, составом семей, средним числом, детей в семье и другими показателями. Сегментация рынка труда – это процесс деления работодателей и продавцов труда на отдельные группы по определенному признаку (географическое положение, демографические характеристики: пол, возраст, социально-экономические характеристики: уровень образования, национальность, стаж работы).

Функционально - организационная структура рынка труда включает в себя в условиях развитой рыночной экономики следующие элементы: принципы государственной политики в области занятости и безработицы; систему подготовки кадров; систему найма, контрактную систему; фонд поддержки безработных; систему переподготовки и переквалификации; биржи труда; правовое регулирование занятости. На рынке труда действует закон спроса и предложения на рабочую силу, который влияет

на заработную плату. Закон спроса и предложения на рабочую силу отражает несоответствие свободных рабочих мест составу, приходящих на рынок труда работников по количественным и качественным параметрам.

1.4. Контрольные вопросы

1. Приведите доказательства того, что без управления персоналом невозможно нормальное функционирование организации.
2. Какими признаками характеризуется персонал, и какие критерии используются для его классификации?
3. Смоделируйте ситуации, подтверждающие факт, что управление персоналом связано с целями деятельности организации.
4. Какие концепции управления персоналом вам известны и почему они сменяли друг друга с течением времени?
5. Проследите развитие принципов в теориях управления персоналом.
6. Что понимается под трудовым потенциалом работника и каковы его составляющие?
7. Раскройте сущность понятий «занятость населения» и «занятость персонала организации».

2. Система управления персоналом организации: понятие, элементы, функции и методы. Основы стратегического управления

2.1. Общая характеристика системы управления персоналом

Несмотря на существенные различия в подходах к управлению самые успешные компании придерживаются некоторых схожих взглядов. Поэтому менеджеры во всем мире выработали некоторые общие практические подходы к проблемам управления персоналом:

1. Любая проблема предприятия – это проблема управления персоналом.
2. Персонал предприятия – это не только работники предприятия, но и те, кто на предприятие придёт, и те, кто его покидает.
3. Работник и работодатель - равные партнёры, у которых есть собственные цели.
4. Понимание и сближение целей работодателя и работника – кратчайший путь к повышению эффективности работы организации.

5. Любая проблема управления персоналом – это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров.

6. В управлении работниками всегда присутствуют как оперативные, так и стратегические аспекты.

Система управления персоналом, как и любая другая система, имеет центральное ядро, которым в данном случае является функциональная подсистема, базирующаяся на четырёх обеспечивающих подсистемах, представленных на рисунке 1.



Рисунок 1. Основные подсистемы СУП

В целом главная функция *функциональной подсистемы* СУП реализует следующие задачи:

1) управление подготовкой и комплектованием кадров:

- комплектование;
- подготовка;
- оценка и изучение.

2) управление расстановкой и движением кадров:

- расстановка по рабочим местам;
- внутрифирменная перестановка без изменения профессии;
- организация профессионально-квалифицированного движения

кадров;

• управление профессиональной адаптацией.

3) управление использованием персонала:

- управление научно-техническим потенциалом;
- научная организация труда;
- экономика труда.

4) управление социально-психологическими факторами:

- предупреждение и устранение конфликтов;
- обеспечение психологической совместимости в рабочих группах;
- воспитательная работа менеджера.

Второстепенная функция реализует следующие задачи: охрана труда, медицинское обслуживание, социальные и культурные мероприятия.

Информационная подсистема предназначена для систематизации и анализа информации, необходимой для принятия кадровых управленческих решений.

Финансовая подсистема системы управления персоналом необходима для обеспечения финансирования решения задач кадрового менеджмента, в том числе на поиск, найм, отбор, эффективное использование и развитие персонала.

Социально-психологическая подсистема системы управления персоналом предназначена для обеспечения социально-психологической поддержки функций управления (мотивация, адаптация, создание благоприятного климата в коллективе, формирование рабочих групп, управление конфликтами).

Правовая подсистема системы управления персоналом предназначена для обеспечения соответствия действий кадровых менеджеров и всей кадровой системы в целом требованиям и условиям законодательно-правовой базы.

Очевидно, что для успешного функционирования системы управления персоналом в организации должна существовать постоянна и тесная связь между всеми элементами функциональной и обеспечивающих подсистем.

2.2. Персонал как объект изучения

Персонал (от лат. *personalis* – «личный») представляет собой личный (штатный – от нем. *Staat* - государство) постоянный состав организации, включающий всех наемных рабочих, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции, а также работающих собственников и совладельцев.

Признакам персонала организации выступает:

- ✓ наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены;
- ✓ обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т.п.);

- ✓ обеспечение достижения целей организации.

Структура персонала представляет собой совокупность отдельных категорий работников, объединенных по какому-либо признаку. Как правило, выделяют:

- руководителей. Их условно подразделяют на три уровня: высший (топ-менеджмент - директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений - отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями - руководители бюро, секторов; мастера);

- специалистов. Лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.;

- служащих (технические исполнители). Персонал, осуществляющий подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание (например, агент по закупкам, кассир, секретарь-стенографистка, табельщик и др.);

- рабочих. Кадры, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера (различают основных и вспомогательных рабочих).

Управление персоналом в организации связано, с одной стороны, с гуманитарными и социальными аспектами изменений внутренней среды организации и методов работы в ней, с другой стороны, с экономическими и социальными переменами в обществе. Поэтому управление персоналом связано с реализацией и развитием следующих основных функций в области современного управления:

- планирование персонала - привлечение, набор, комплектование штата, увольнение;
- создание соответствующих условий для привлечения лучших специалистов на рынке;
- организация обучения, адаптации и профессионального роста кадров;
- создание системы стимулирования и мотивации трудового коллектива;
- организация и контроль формальных и неформальных коммуникаций в пределах;

- учёт профессиональных достижений работников и ведение специальных баз данных;
- подготовка должностных обязанностей и прочих нормативных материалов для работы с персоналом;
- применение правил охраны здоровья и техники безопасности, предотвращение несчастных случаев на производстве и обеспечение всего необходимого для оказания первой неотложной помощи и т.д.

2.3. Цели и задачи управления персоналом

Как правило, деятельность персонала строится с учетом стратегических целей организации. Можно говорить о том, что цели организации характеризуются тремя признаками, во-первых, они отражают желаемые состояния в будущем, во-вторых, они обязательны для всех работников организации, в-третьих, они имеют официальную форму. В соответствии с этим, наиболее общими целями управления персоналом организации являются:

- ✓ повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- ✓ повышение эффективности производства и труда (достижение максимальной прибыли);
- ✓ обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения следующих задач:

- ✓ обеспечение потребности организации в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- ✓ достижение обоснованного соотношения между категориями персонала организации;
- ✓ полное и эффективное использование потенциала отдельного работника и всего коллектива в целом.

Для реализации вышеуказанных задач по управлению персоналом компетентные лица или подразделения могут осуществлять следующие функции:

- ✓ кадровое планирование (планирование служебных передвижений);
- ✓ подбор кадров в резерв на выдвижение, на занятие вакантных должностей, трудоустройство высвобождающихся работников; планирование и реализация карьеры),

- ✓ подготовка и организация оценки деятельности работников (в виде процедур аттестации, тестирования, наблюдения и т.д.) ,
 - ✓ ведение документации личного состава организации (карточки учета),
 - ✓ учет и статистика персонала, изучение движения и причин текучести кадров,
 - ✓ контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях организации,
 - ✓ управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения,
 - ✓ правовое регулирование трудовых взаимоотношений, управление конфликтами,
 - ✓ производственная социализация и адаптация,
 - ✓ организация, проведение обучения и переподготовки.
- Содержание управления персоналом составляют:
- ✓ определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
 - ✓ формирование количественного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
 - ✓ кадровая политика;
 - ✓ система общей и профессиональной подготовки кадров;
 - ✓ адаптация работников на предприятии;
 - ✓ оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
 - ✓ оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
 - ✓ система развития кадров (подготовка и переподготовка, планирование карьеры);
 - ✓ межличностные отношения между работниками, администрацией и общественными организациями;
 - ✓ деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

Таким образом, основными целями управления персоналом являются, во-первых, повышение конкурентоспособности предприятия и достижение максимальной прибыли, во-вторых, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение данных целей требует решения следующих задач:

1. Обеспечение потребности организации в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
2. Достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
3. Полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
4. Обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
5. Закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
6. Обеспечение реализации потребностей работников в отношении содержания и условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения;
7. Согласование производственных и социальных задач;
8. Повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

В управлении персоналом выделяются следующие частные процессы:

- планирование – определение целей управления, средств их достижения, моделирование и прогнозирование объекта управления;
- организация – работа по комплектованию кадров, в частности профориентация, профотбор, привлечение рабочей силы, найм, расстановка по рабочим местам, профессиональная подготовка, совершенствование организации труда, улучшение условий труда;
- регулирование – межцеховое, межпрофессиональное и квалификационное движение рабочей силы, изменение численности персонала, уровня заработной платы;
- контроль – контроль численности, рациональности использования, соответствия занимаемой должности, исполнения кадровых приказов;
- учет – получение информации об изменении состава кадров, ведение государственной и внутренней отчетности по кадрам.

Механизм управления персоналом включает следующие стадии – формирование, использование, стабилизация и само управление, представленные на рисунке 2.



Рисунок 2. Механизм управления персоналом

2.4. Стратегии управления персоналом

Под управленческой стратегией понимается общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. На практике стратегия представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию миссии организации, ее целей и задач.

Стратегия должна отвечать следующим требованиям:

- ✓ быть реальной, внутренне целостной;
- ✓ быть совместимой со средой;
- ✓ быть сбалансированной по ресурсам;
- ✓ быть в меру рискованной;
- ✓ органически сочетать долгосрочные и краткосрочные цели.

Стратегия включает ряд элементов. Во-первых, должна быть *система целей*, в которую входят миссия, общеорганизационные и специфические

цели. Во-вторых, приоритеты (ведущие принципы) *распределения ресурсов*. Их можно направлять на решение наиболее важных и насущных для организации проблем; можно также выделять пропорционально потребностям; можно предоставлять всем подразделениям поровну, если те близки по размерам и занимаются сходными видами деятельности. В-третьих, *правила осуществления управленческих действий*, в том числе работы с кадрами. Для создания стратегии необходима совместная работа многих людей, поэтому в крупных фирмах для этой цели часто создают специальные группы, в которые входят 10-15 человек - руководители основных подразделений и специалисты высшей квалификации, представители коллектива, внешние консультанты. Их усилиями разрабатываются ключевые направления стратегии, ее альтернативные модели и сценарии возможного развития событий. В ходе формирования стратегии нельзя предвидеть все. В любой момент внутри организации и вне ее возможно появление новых обстоятельств, которые в стратегическую концепцию не укладываются, поэтому чтобы не менять всю стратегию как таковую, руководство ставит и реализует *стратегические задачи*, при необходимости ее дополняющие и совершенствующие.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий. Главная из них - *генеральная стратегия*, отражающая осуществление миссии организации. Для особых случаев разрабатываются *специальные стратегии* (например, стратегия банкротства). Однако основными рабочими стратегиями являются так называемые *функциональные*, которые отражают достижение специфических целей организации, стоящих перед ее подразделениями и службами. Стратегия управления человеческими ресурсами (кадровая стратегия, персонал-стратегия) относится к разряду функциональных, подчиненных генеральной стратегии, вытекает из нее, развивает и детализирует. Если объект, на который направлена функциональная стратегия, представляет собой нечто целое, не разделенное на отдельные части, то говорят о *концентрированной стратегии*. Если разделение существует и стоит задача обеспечить независимое развитие частей при их взаимной поддержке, то речь идет о *диверсифицированной стратегии*.

В крупных многопрофильных фирмах, подразделения которых разбросаны по стране, а то и по миру, функционируют в различных природно-климатических зонах, с разной демографической ситуацией, состоянием рынка труда, культурными традициями и т. п., кадровая стратегия не может не быть диверсифицированной, учитывающей

специфику конкретных условий. В локальных, узкоспециализированных организациях с однородным составом персонала она должна быть концентрированной.

С помощью персонал-стратегии решаются задачи:

- ✓ своевременного обеспечения компании работниками заданной квалификации и в необходимом количестве;
- ✓ оптимизации структуры персонала;
- ✓ наращивания кадрового потенциала, его рационального использования для реализации бизнес-стратегии;
- ✓ формирования и совершенствования механизмов управления человеческими ресурсами;
- ✓ изменения поведения сотрудников;
- ✓ определения моделей оплаты труда, материального и морального стимулирования работников;
- ✓ обучения, повышения квалификации, развития человеческих ресурсов, привития навыков стратегического мышления;
- ✓ формирования корпоративной культуры, привязки человека к фирме;
- ✓ создания условий для реализации прав и обязанностей персонала, предусмотренных трудовым законодательством;
- ✓ преобразования служб управления человеческими ресурсами (превращения их из бюрократических в маркетинговые структуры);
- ✓ создания благоприятных условий труда и проч.

К стратегическим направлениям работы с персоналом, по мнению английского профессора С. Лиза, можно отнести:

- ✓ снижение удельного веса заработной платы в себестоимости, для чего предполагается разделять персонал на две группы: высококвалифицированное ядро с высокой оплатой и малоквалифицированная периферия - с низкой;
- ✓ максимальную реализацию возможностей работников как ресурса;
- ✓ увязку стратегии управления персоналом с типом предприятия;
- ✓ развитие культуры;
- ✓ минимизацию числа уровней управления, введение гибкой формы организации труда.

Созданию стратегии предшествует анализ структуры персонала, технологий, рынков продукции и труда, общественных ценностей, трудовых отношений, демографической ситуации, общей стратегии, эффективности использования рабочего времени, данных прогноза развития производства и занятости.

Этапами формирования стратегии управления персоналом являются:

- ✓ анализ внутренней и внешней среды организации;
- ✓ постановка на основе миссии и организационных целей задач в области управления персоналом;
- ✓ разработка стратегических альтернатив;
- ✓ создание современной системы служб управления персоналом;
- ✓ выработка критериев эффективности деятельности их и системы управления человеческими ресурсами в целом.

Механизм реализации стратегии представляет собой систему планов, программ, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале. В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, создаются условия для их эффективной работы, улучшается структура коллектива.

Типы кадровых стратегий.

По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три варианта стратегий: лидерство в низких издержках, дифференциацию и фокусирование. Стратегия *лидерства в низких издержках* ориентирует фирму на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах. Такая экономия образуется в результате максимизации объемов продаж стандартных товаров массового спроса, что позволяет снижать цены и завоевывать на основе этого новые рынки. Соответствующая ей кадровая стратегия - привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации. В данном случае обычно нет необходимости использовать высококвалифицированных работников, обладающих творческим потенциалом.

Суть стратегии *дифференциации* состоит в концентрации фирмой своих усилий на нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими. Поскольку эти направления могут быть разнообразными, то вариантов такой стратегии на практике существует бесконечное множество. Соответствующая кадровая стратегия должна, в отличие от предыдущего случая, ориентировать на персонал узкой специализации и максимально высокой квалификации, в том числе научных работников, исследователей, разработчиков. От менеджеров здесь требуются лидерские задатки и предпринимательская жилка.

Рыночная *стратегия фокусирования* предполагает выбор фирмой одного сегмента рынка и реализацию на нем одной из предыдущих стратегий. Соответствующая ей функциональная кадровая стратегия будет одной из описанных выше.

Стратегии *развития* в качестве объекта имеют прежде всего потенциал и конкурентные преимущества фирмы. В настоящее время принято говорить о четырех видах: а) стратегий роста, б) умеренного роста, в) сокращения и г) комбинированной.

Стратегия *роста* присуща прежде всего молодым компаниям независимо от сферы деятельности, стремящимся в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции. Им свойственны постоянные и высокие темпы увеличения масштабов деятельности. Эта стратегия обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ фирмы, активное внедрение на новые рынки, диверсификацию производства, постоянные нововведения. Стратегия подобных фирм в отношении человеческих ресурсов должна быть ориентирована прежде всего на привлечение лиц высочайшей квалификации, с творческими и предпринимательскими задатками. Вопрос закрепления кадров на первый план выходит далеко не всегда, ибо персонал часто еще находится в процессе формирования.

Важнейшими задачами такой стратегии должны быть:

- ✓ создание надлежащей системы оплаты труда и поощрения работников;
- ✓ формирование благоприятного морально-психологического климата, способствующего творчеству;
- ✓ постоянное повышение квалификации;
- ✓ обеспечение возможностей служебного и научного роста.

Проблемы переподготовки, социальных гарантий, ухода на пенсию и проч. здесь имеют подчиненное значение.

Стратегия *умеренного роста* присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах. Здесь также имеет место продвижение вперед по большинству направлений, но замедленными темпами. Быстрый рост в данном случае уже не нужен и даже опасен, поскольку в случае наступления неожиданных сложных ситуаций значительная инерционность может затруднить преодоление кризиса.

Ориентация персонал-стратегий в данном случае должна быть несколько иной по сравнению с предыдущей это не только привлечение, но и закрепление кадров, стабилизация персонала. Относительно меньше

нужно лиц высшей квалификации, научных работников. Для такого рода фирм сравнительно большее значение приобретают:

- ✓ внутреннее перемещение работников;
- ✓ их переобучение;
- ✓ усиление социальных гарантий;
- ✓ организация ухода на пенсию (ибо в их составе уже работает значительное число лиц пожилого возраста).

Стратегия *сокращения* масштабов деятельности предполагает санацию фирмы, избавление от всего устаревшего. Основные направления кадровой стратегии в этом случае будут заключаться:

- ✓ в организации массовых увольнений и помощи в трудоустройстве;
- ✓ стимулировании досрочного выхода на пенсию при сохранении наиболее ценной части персонала, отвечающей будущим условиям работы;
- ✓ переквалификации работников.

Вопросы набора персонала, повышения его квалификации и т.п. здесь практически не рассматриваются.

На практике чаще всего имеет место *комбинированная*, или *селективная*, стратегия, включающая в том или ином соотношении элементы предыдущих. В ее рамках одни подразделения или рыночные сегменты фирмы развиваются быстро, другие - умеренно, третьи - стабилизируются, четвертые - сокращают свою деятельность. В зависимости от конкретного сочетания данных подходов будет иметь место общий рост, общая стабилизация или общее сокращение потенциала и масштаба деятельности. Соответствующая кадровая стратегия должна содержать в зависимости от конкретной ситуации элементы трех предыдущих стратегий.

По *характеру* осуществления можно выделить три вида стратегий:

- ✓ наступательную,
- ✓ наступательно-оборонительную (стратегию стабилизации),
- ✓ оборонительную (стратегию выживания).

Обычно наступательный характер имеют стратегии роста и умеренного роста, наступательно-оборонительный - комбинированная стратегия; чисто оборонительный - стратегия сокращения деятельности. Характер стратегии отражается на требованиях к управленческому персоналу. Для реализации первого типа стратегии требуются менеджеры предпринимательского типа, ищущие нетрадиционные пути работы. Для реализации стратегии второго типа предпочтительнее осмотрительные менеджеры-администраторы. Третий тип стратегии требует уникального

сочетания предпринимательских и административных задатков, жесткости, позволяющих спасти фирму от краха. Свое видение соотношения стратегии фирмы и стратегий управления персоналом предлагает О.Н. Громова:

1. Для реализации предпринимательской стратегии с высокой степенью финансового риска в условиях дефицита ресурсов требуется быстрота реакции. Поэтому необходимы инициативные, контактные, решительные, ориентированные на партнеров люди, для которых организован подбор рабочих мест с учетом их интересов, а оценка деятельности происходит на основе конкретных результатов.

2. Стратегия динамического роста предполагает ориентацию на отдаленную перспективу и сопряжена с высокой степенью риска. Она требует привлечения работников с гибким проблемно-ориентированным мышлением, их оценку на основе четко оговоренных критериев с акцентом на качество работы.

3. Стратегия прибыльности, нацеленная на сохранение ее сегодняшнего уровня, во главу угла ставит краткосрочный найм, жесткий подход к отбору и расстановке персонала, оценку по текущей эффективности и качеству работы, поощрение соперничества, учет заслуг. Она делает акцент на узкую специализацию и высокую компетентность работников в своей области.

4. Стратегия ликвидации основывается на краткосрочном найме сотрудников узкой специализации, строгой формальной оценке, оплате на основании заслуг. Развитие персонала здесь ограничено, а продвижение связано с наличием необходимых навыков.

5. Стратегия резкого изменения курса требует внутреннего перераспределения специалистов, привлечения недостающих на основе лизинга, их оценки на основе полученных финансовых результатов, привлечения персонала к участию в управлении.

Сами стратегии управления персоналом образуют единую сбалансированную систему, но в современных условиях необходим переход к стратегическому управлению персоналом.

2.5. Контрольные вопросы

1. Из каких основных подсистем состоит СУП (система управления персоналом)? Раскройте их содержание.
2. Назовите основные принципы стратегического управления организацией.

3. Чем вызвана необходимость стратегического управления организацией?
4. Приведите примеры функций по управлению персоналом в условиях стратегического управления.
5. Каковы критерии выбора стратегии управления персоналом?

3. Нормативно-правовое и методическое обеспечение системы управления персоналом организации. Методы и принципы управления человеческими ресурсами

3.1. Нормативно-правовое и методическое обеспечение системы управления персоналом организации

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы и прочие документы, утвержденные в установленном порядке компетентными органами или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации (отдел организации управления, юридический отдел).

Нормативно-методические материалы группируются по их содержанию. Различают три группы документов: нормативно-справочные документы; документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера; документы технического, технико-экономического и экономического характера.

Группировка нормативно-методических материалов, характеристика их содержания, примеры норм, нормативов, документов и наименования некоторых документов представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Нормативно-методические документы системы управления персоналом

Группы документов	Содержание документов	Примеры норм, нормативов и документов	Наименование документов (примеры)
<i>Нормативно-справочные документы</i>	Включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач	1. Первичные операционные нормы времени и расценки; нормы времени на выполнение управленческих процедур	Маршрутно-технологическая карта; Операционно-технологическая карта; Технологическая карта управленческих процедур
	организации и планирования труда в сфере материального производства и управления	2. Производные нормы и нормативы, полученные на основе первичных (сводные нормы трудовых затрат на изготовление продукции)	Оперограмма; Программа выпуска деталей; Сменно-суточные задания; Технологические нормативы по охране труда; Инструкции по ОТ, ГОСты
		3. Нормы, установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке (нормы налогообложения фонда оплаты труда; размер НДФЛ)	Налоговый Кодекс РФ часть 2 глава 23 «Налог на доходы физических лиц», ФЗ «О минимальном размере оплаты труда» от 19.06.2000 № 82-ФЗ ст. 1, 2, 3.
<i>Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера</i>	Регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению	1. Законодательные акты по вопросам труда и кадров	Гражданский кодекс РФ часть 1 гл. 25 ст. 402, Гражданский кодекс РФ часть 2 гл. 59 параграф 2 - 3, Трудовой кодекс РФ, Закон «О занятости населения в РФ», ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ по вопросу квотирования рабочих мест для инвалидов» от 23.02.2013 № 11-ФЗ, ФЗ «О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в

	персоналом		РФ» от 18.07.2006 № 109-ФЗ, ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в РФ» от 25.07.2002 № 115-ФЗ, ФЗ «О социальной защите инвалидов в РФ» от 24.11.1995 № 181-ФЗ, Законодательство по охране труда, пожарной и промышленной безопасности.
		2. Указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ по вопросам труда, оплаты труда, охраны труда, занятости и т.п.	Постановление Правительства РФ от 01.09.2012 № 875 «Об утверждении Положения о федеральном государственном надзоре за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права»
		3. Руководящие документы (положения, инструкции, методические указания, правила) и другие документы государственных органов	Инструкции по ОТ, Постановление Госстандарта РФ от 26.12.1994 № 367 «О принятии и введении в действие Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94», Общеотраслевые методические указания «Нормативный метод планирования численности служащих предприятий и организаций отраслей материального

			производства»
		4. Приказы, положения, инструкции; методические указания, правила и другие документы министерства, Федеральной службы или агентства, если им подчиняется организация	Инструкция Министерства экономического развития и торговли РФ об улучшении условий труда работников, занятых на тяжелых и вредных работах.
		5. Приказы, положения, правила и другие документы, издаваемые руководителем организации или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности, оплаты труда и т.п.	Правила внутреннего трудового распорядка; Коллективный договор; Положение о подразделении; Должностная инструкция; Штатное расписание.
<i>Документы технического, технико-экономического и экономического характера</i>	Содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов	Нормы планировки помещения и рабочих мест. Стандарты качества, ТУ на продукцию. Часовая тарифная ставка. Коэффициенты отчислений в фонд социального страхования, медицинского страхования. Коэффициент доплаты за сверхурочные работы. Нормативы организации труда руководителей инженерных подразделений.	Санитарные нормы и правила работников (СанПиН http://ohranatruda.ru), Бизнес-план, Отчет о численности работников организации, Система стандартов по технике безопасности, Типовые нормы времени на разработку конструкторской документации, ФЗ «О трудовых пенсиях в РФ» от 17.12.2001 № 173-ФЗ, страховые взносы, установленные начиная с 2010 г. в ПФ РФ, ФСС РФ и Федеральный ФОМС вместо ЕСН.

Положение о персонале — документ, отражающий вопросы профессионального и социального развития трудового коллектива, его взаимоотношений с администрацией, гарантированности занятости персонала и другие вопросы. Положение о персонале, как правило, разрабатывается руководством компании, а нанимаемому персоналу предлагается принять и соблюдать его условия.

Этапы разработки положения о персонале:

1. Создание комиссии по разработке Положения. Поскольку данное положение является одним из основных локальных нормативных документов, при разработке и согласовании отдельных его пунктов необходимо участие руководителей структурных подразделений. Кроме того, к работе подключаются различные профильные специалисты отдела оплаты труда, отдела кадров, юридического отдела. Возглавляет комиссию, как правило, директор по персоналу.

2. Определение субъектов, на которых распространяет свое действие Положение о персонале. По общему правилу, персоналом признаются лица, состоящие с компанией в трудовых отношениях. Положение о персонале не распространяется на лиц, оказывающих услуги по гражданско-правовым договорам. Другим субъектом является работодатель. Чаще всего по традиции его обозначают понятием «администрация» или «руководство».

3. Формулирование основных принципов и правил взаимоотношений персонала и компании.

В регулировании социально-трудовых отношений приоритетными являются:

- ✓ соблюдение норм законодательства;
- ✓ равноправие сторон;
- ✓ добровольность принятия обязательств;
- ✓ недопущение принудительного или обязательного труда и дискриминации в сфере труда;
- ✓ стабильность трудовых отношений.

На сегодняшний день можно выделить три базовых подхода к введению в организации основных локальных документов, регулирующих трудовые отношения. Так, в компании могут быть введены следующие документы:

- а) только правила внутреннего распорядка;
- б) правила внутреннего трудового распорядка и положение о персонале;
- в) только положение о персонале.

В первом случае Типовые правила внутреннего трудового распорядка, утвержденные постановлением Госкомтруда СССР (Постановление Госкомтруда СССР от 20.07.1984 № 213 «Об утверждении Типовых правил внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих предприятий, учреждений, организаций»), адаптируются к современным условиям. Надо сказать, что, несмотря на определенные недостатки, этот вариант не вступает в явное противоречие с нормами Трудового кодекса РФ (Постановление применяется в части, не противоречащей Трудовому кодексу РФ, вступившему в силу с 1 февраля 2002 года (статья 423 Трудового кодекса РФ)).

Во втором — в организации параллельно действуют оба документа. Если руководство принимает решение о введении и положения, и правил, то специалисты организации должны обеспечить непротиворечие этих документов друг другу. Как правило, при этом подходе положение о Персонале представляет собой взаимоотношения персонала и организации в лице ее руководства и собственников. Оно определяет основные принципы корпоративной культуры. В положении о персонале не только перечисляются принципы корпоративной культуры, но и указываются механизмы приведения их в действие — взаимные права и обязанности персонала, руководства и собственников организации, ответственность организации перед персоналом, и наоборот. Правила внутреннего трудового распорядка в этом случае рассматриваются как правовая (и только) база регулирования трудовых отношений.

При использовании третьего подхода происходит ассимиляция зарубежной и традиционной российской модели построения трудовых отношений: положение о персонале, оставаясь ориентированным на корпоративную культуру, тем не менее содержит все основные положения правил внутреннего трудового распорядка.

В положении о персонале также должна быть определена философия организации, под которой, как правило, понимается совокупность принципов и правил взаимоотношений персонала и организации, система ценностей и убеждений, выработанная руководством и собственниками организации и добровольно принятая персоналом. Главная цель работодателя в этом плане — это обеспечение такого уровня материального благосостояния работников, который позволяет ожидать от них высокое качество труда и заинтересованность в росте прибыли организации при этом должны соблюдаться права и свободы работника, как человека и гражданина. Положение о персонале может быть разработано как один документ, в котором излагаются основные тезисы,

концепция взаимоотношений персонала и компании, более подробные механизмы реализации положения расписываются в отдельных приложениях к базовому документу, например, «Правила найма персонала», «Основные принципы труда в компании», «Обращение к новым работникам», «Обращение к персоналу главного менеджера и собственников компании», «Этический кодекс», «Организация труда», «Положение об охране труда», «Положение о поведении персонала», «Дисциплина персонала», «Положение о стимулировании персонала», «Взаимоотношения компании с уволенными работниками» и т.д. Кроме того, в положение могут включаться документы, описывающие сферу деятельности компании, ее историю, принципы работы с клиентами и т.д.

Профессиональный стандарт. Профессиональный стандарт (ПС) является ключевым механизмом саморегулирования рынка труда. Он представляет собой многофункциональный нормативный документ, устанавливающий в рамках конкретного вида (области) профессиональной деятельности требования к:

1. Содержанию и качеству труда;
2. Условиям осуществления трудовой деятельности;
3. Уровню квалификации работника;
4. Практическому опыту, профессиональному образованию и обучению, необходимому для соответствия данной квалификации.

ПС состоит из структурных единиц, каждая из которых относится к определенному квалификационному уровню и содержит описание:

- ✓ необходимых знаний и умений;
- ✓ уровня ответственности и самостоятельности;
- ✓ уровня сложности выполняемой трудовой функции.

Официально понятие профессионального стандарта введено в ст. 195.1 Трудового кодекса РФ и статью 1 Федерального закона «О техническом регулировании, под *Профессиональным стандартом* понимается характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. Практическое применение профессионального стандарта заключается для работодателя в формулировке требований к работникам; для работника – оценка соответствия имеющихся у него компетенций требованиям рынка труда и конкретного работодателя; для системы профобразования – разработка образовательных стандартов и программ, соответствующих требованиям рынка труда.

Основной целью разработки профессиональных стандартов является повышение производительности труда работников российских компаний

за счет стандартизации и унификации требований к уровню их профессиональной подготовки и результатам их профессиональной деятельности. Разработка и внедрение профессиональных стандартов позволяют решить ряд характерных для отечественного рынка труда проблем, препятствующих эффективному использованию трудового потенциала национальной экономики. Так, для большинства отечественных компаний значительной проблемой являются рост конкуренции за человеческие ресурсы и, соответственно, трудность в привлечении квалифицированных специалистов. Одной из причин данной проблемы служит несоответствие компетенций, которыми обладают потенциальные или фактические сотрудники, требованиям профессиональной деятельности. Еще одной причиной роста конкуренции за кадры служит высокая трудовая мобильность молодых специалистов, которые могут сменить несколько мест работы, если у них появляется возможность повысить уровень оплаты труда в рамках тех же функциональных обязанностей. Данная модель поведения молодых специалистов служит негативным фактором хозяйственной деятельности отечественных компаний. Фактически испытывая дефицит квалифицированных специалистов, компании несут существенные издержки на их привлечение и закрепление. Преимущества разработки профессиональных стандартов не ограничиваются только снижением издержек отечественных компаний на привлечение и закрепление молодых специалистов. Данные стандарты создают также основу для успешной социализации и адаптации новых сотрудников к профессиональному коллективу. Использование профессиональных стандартов сокращает сроки профессиональной адаптации персонала за счет целенаправленного знакомства с требованиями самих профессиональных стандартов и связанных с ними локальных нормативных актов. Соответственно, разработка профессиональных стандартов служит решению проблемы организации непрерывного повышения профессиональной компетентности, развитию творческих способностей специалистов, ориентации на преемственность поколений работников, накопления и передачи профессионального опыта внутри отдельных компаний, отраслей и национальной экономики в целом.

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов — документ Госстандарта РФ, предназначенный для решения задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих с учетом состава и распределением кадров. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей

служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР), являющийся составной частью Единой системы классификации и кодирования информации (ЕСКК) Российской Федерации, подготовлен в рамках выполнения государственной программы перехода Российской Федерации на принятую в международной практике систему учета и статистики в соответствии с требованиями развития рыночной экономики (Постановление Госстандарта РФ от 26.12.1994 № 367 (ред. от 19.06.2012) «О принятии и введении в действие Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94» (вместе с ОК 016-94 «Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов»)) (дата введения 01.01.1996)) ОКПДТР разработан взамен Общесоюзного классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР). Классификатор предназначен для решения задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих, учетом состава и распределением кадров по категориям персонала, уровню квалификации, степени механизации и условиям труда, вопросами обеспечения занятости, организации заработной платы рабочих и служащих, начисления пенсий, определения дополнительной потребности в кадрах и другими на всех уровнях управления народным хозяйством в условиях автоматизированной обработки информации. ОКПДТР состоит из двух разделов:

- ✓ профессии рабочих;
- ✓ должности служащих.

Первый раздел - профессии рабочих - включает в себя профессии рабочих в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих (ЕТКС), а также профессии рабочих, права и обязанности которых предусмотрены в уставах, специальных положениях и соответствующих постановлениях, регламентирующих состав профессий в отраслях экономики.

Второй раздел - должности служащих - разработан на основе Единой номенклатуры должностей служащих, специалистов и служащих, действующих постановлений и других нормативных документов по вопросам оплаты труда с учетом наименований должностей, применяемых в экономике. Наименования должностей государственных служащих приведены в соответствии с Указами Президента Российской Федерации «О государственных должностях Российской Федерации» N 32 и «О реестре государственных должностей федеральных государственных служащих» № 33 от 11 января 1995 г. права (ч. 1 ст. 8

ТК РФ). Соответственно при подготовке штатного расписания следует применять ОКПДТР.

Должностная инструкция – это документ, регламентирующий деятельность каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Должностная инструкция является документом, призванным содействовать правильному подбору и расстановке кадров, разделению и кооперации труда работников. В качестве инструмента для оценки результатов деятельности должностные инструкции используются при аттестации специалистов, должностных перемещениях, формировании резерва выдвижения на руководящие должности.

Должностные инструкции могут быть типовыми и конкретными. Типовые должностные инструкции разрабатываются для однотипных организаций и структурных подразделений. Должностные инструкции разрабатываются на все должности, которые предусмотрены штатным расписанием, кроме должности руководителя подразделения, деятельность которого регламентирует положение о подразделении. Должностные инструкции разрабатываются на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих. При разработке должностных инструкций необходимо обеспечить единый подход к их построению, формулировке содержания разделов, последовательности их изложения. При этом они должны отражать весь круг должностных обязанностей, полномочий и ответственности работника, иметь четкие и краткие формулировки, быть гибкими и динамичными. Текст должностной инструкции, как правило, состоит из следующих разделов.

- ✓ общие положения;
- ✓ должностные обязанности;
- ✓ права;
- ✓ ответственность;
- ✓ взаимоотношения.

Должностную инструкцию подписывает руководитель структурного подразделения и утверждает руководитель (заместитель руководителя) организации. Визируют должностные инструкции руководители заинтересованных подразделений и юридической службы (юрист), а также другие должностные лица, от действий которых может зависеть ее выполнение. Датой должностной инструкции является дата ее утверждения. После утверждения должностная инструкция передается работнику, который проставляет на ней ознакомительную визу: с

инструкцией ознакомлен, дата, подпись. Должностная инструкция оформляется на общем бланке организации. Обязательными реквизитами должностной инструкции являются: наименование организации, дата, номер документа (при непосредственном утверждении руководителем), место составления, заголовок к тексту, визы согласования, подпись, гриф утверждения.

Положение о подразделении – это документ, регламентирующий деятельность структурного подразделения организации: задачи, функции, права, ответственность. Положения о подразделениях должны разрабатываться на каждое структурное подразделение организации, в этих положениях устанавливаются рациональное распределение целей, функций между структурными подразделениями, регламент прав и ответственности руководителей подразделений. Положение о подразделении может быть типовым и индивидуальным. Типовые положения (например, типовое положение об отделе кадров) разрабатываются для однотипных организаций и структурных подразделений. При наличии типового положения индивидуальные разрабатываются на его основе.

Не существует нормативно установленных требований к содержанию положения о подразделении. Текст положения о подразделении может включать следующие разделы:

1. Общие положения.
2. Основные задачи.
3. Функции.
4. Права и обязанности.
5. Ответственность.
6. Взаимоотношения.

Положения о подразделениях подписываются руководителем подразделения утверждаются руководителем организации. Положения о подразделениях могут утверждаться распорядительным документом (постановлением, приказом, распоряжением), если одновременно с утверждением документа необходимо дать поручения, связанные с его применением. Положение о подразделении оформляется на общем бланке организации. Обязательные реквизиты: наименование организации, наименование вида документа, дата и номер документа, место составления, заголовок к тексту, подпись, визы согласования документа, гриф утверждения.

Правила внутреннего трудового распорядка - это организационно-распорядительный документ, регламентирующий порядок приема,

перевода и увольнения рабочих и служащих, основные обязанности рабочих и служащих, основные обязанности администрации, рабочее время и его использование, поощрения за успехи в работе, взыскания за нарушения трудовой дисциплины, внутриобъектный режим и организацию работы.

Штатное расписание – это организационно-распорядительный документ, содержащий перечень наименований должностей постоянных сотрудников с указанием количества одноименных должностей и размеров должностных окладов. Форма штатного расписания (форма Т-3) утверждена постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1. Эту унифицированную форму штатного расписания должны использовать все организации независимо от формы собственности, осуществляющие деятельность на территории Российской Федерации. Штатное расписание применяется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности организации в соответствии с ее уставом (положением) и содержит перечень структурных подразделений, наименование должностей, специальностей, профессий с указанием квалификации, сведения о количестве штатных единиц. После составления штатное расписание должно быть утверждено руководителями всех структурных подразделений или отдельными сотрудниками руководящих должностей. После этого оно направляется на рассмотрение к главному бухгалтеру и руководителю кадровой службы. Штатное расписание визируется руководителями подразделений, подписывается руководителем кадровой службы и главным бухгалтером, утверждается приказом (распоряжением), подписанным руководителем организации или уполномоченным им на это лицом. Изменения в штатное расписание вносятся приказом руководителя организации «О внесении изменений в штатное расписание». Приказ о введении или изменении штатного расписания издается в обязательном порядке руководителем, если правовой устав не предусматривает иное.

3.2. Принципы и методы управления персоналом

Под **принципом** понимается научное начало (основание, правило), которое надо учитывать и соблюдать в работе с персоналом. К основным принципам управления персоналом можно отнести:

Альтернативность – наличие вариантов при формировании системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

Гибкость - приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

Сочетание единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации.

Иерархичность – наличие иерархического взаимодействия между звеньями управления (структурными подразделениями и отдельными руководителями), базирующееся на разделении власти, решений и информации по уровням управления.

Комплексность - учет всех факторов, воздействующих на систему управления (внешних и внутренних, состояние объекта управления и т.д.), и охват всех подсистем работы с персоналом.

Концентрация – сосредоточение разных функций в одном подразделении системы управления персоналом, чтобы устранить дублирование и сократить цикл управления.

Научность - разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом на основе достижений науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства.

Оперативность - своевременное принятие решений по совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения и конфликты.

Плановость – определение на плановый период темпов и пропорций развития персонала.

Эффективность - экономичная организация системы управления персоналом на основе снижения доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции.

Контроль за исполнением принимаемых решений и др.

Принципы управления определяют закономерности формирования управляемой системы и предполагают использование различных методов.

Административные методы: их основания, формы воздействия.

Методы управления — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией. Классификацию методов управления можно строить на основе различных критериев, одним из которых является степень свободы объекта управления в связи с осуществляемым на него воздействием. Исходя из оценки степени свободы объекта, методы управления можно подразделить на три группы: методы принуждения (административные), побуждения (экономические) и убеждения (социально-психологические).

Административные методы (методы принуждения), для которых характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления, включают: *организационно-стабилизирующие* (законы, уставы, правила, инструкции, положения и др.); *распорядительные* (приказы, распоряжения); *дисциплинарные* (меры и формы ответственности).

Методы *организационного воздействия* основаны на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

К числу *распорядительных* воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения. *Приказ* является наиболее категоричной формой распорядительного воздействия и обязывает подчиненных точно исполнять принятые решения в установленные сроки. Неисполнение приказа влечет за собой соответствующие санкции со стороны руководства. Приказы издаются от имени руководителя организации. *Распоряжение* в отличие от приказа не охватывает все функции организации, обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжения издаются обычно от имени заместителей руководителя организации по направлениям. *Указания и инструкции* являются локальным видом распорядительного воздействия, ставят целью оперативное регулирование управленческим процессом и направлены на ограниченное число сотрудников. *Инструктаж и координация работ* рассматриваются как методы руководства, основанные на научении подчиненных правилам выполнения трудовых операций.

Методы *дисциплинарного воздействия*: дисциплинарные взыскания, материальная, административная и уголовная ответственность. Дисциплина — это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенными в соответствии с Трудовым кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями,

трудовым договором и локальными нормативными актами организации. Дисциплинарные взыскания: *замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям, меры и формы ответственности.*

Материальная ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия, если иное не предусмотрено Кодексом и иными федеральными законами. *Административная ответственность и взыскания* применяются в случаях совершения административных правонарушений, регулируемых Кодексом об административных правонарушениях. Должностные лица подлежат административной ответственности в случае совершения ими административных правонарушений в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением своих служебных обязанностей. За совершение административных правонарушений могут устанавливаться и применяться такие административные наказания, как:

✓ предупреждение — мера административного наказания, выраженная в официальном письменном порицании физического или юридического лица;

✓ административный штраф — денежное взыскание, которое может выражаться величиной, кратной минимальному размеру оплаты труда, стоимости предмета административного правонарушения на момент окончания или пресечения административного правонарушения, сумме неуплаченных налогов и сборов, подлежащих уплате (размер административного штрафа, налагаемого на должностное лицо, не должен превышать пятьдесят минимальных размеров оплаты труда, на юридическое лицо — одну тысячу минимальных размеров оплаты труда) и другие.

Уголовная ответственность вступает в силу в случаях совершения преступлений, которые характеризуются как общественно опасные деяния в виде активных противоправных действий. Уголовная ответственность применяется к физическим лицам, устанавливается только судом и только на законных основаниях. Наиболее часто встречающиеся в практике служб управления персоналом факты из числа уголовных преступлений связаны с посягательствами на личность и на собственность. Сюда относятся: превышение власти и полномочий (мелкие хищения имущества, клевета, оскорбление, преследование за критику); самоуправство (злоупотребление служебным положением, халатность, получение или дача взятки, должностной подлог); нарушения

законов о труде (увольнение беременной женщины или кормящей матери, похищение или подделка документов).

Экономические методы: сущность, содержание.

Экономические методы (методы побуждения) представляют собой систему материальных стимулов и мотивов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо и нацелены на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг. Их суть - оптимизация управленческих решений и мотивация персонала на их реализацию. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (зароботная плата, премии), компенсаций и льгот. В рыночных отношениях заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов этого трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет функцию управления трудом и заработной платой. Зароботная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. Работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Такие системы могут устанавливаться также коллективными договорами. Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудника. Дополнительная заработная плата включает в себя различного вида доплаты и компенсации за дифференцированные условия труда и квалификацию сотрудника:

- ✓ доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;
- ✓ надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;
- ✓ надбавки за классность водителям и машинистам;
- ✓ надбавки за ученые степени и звания;

- ✓ персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию;
- ✓ доплаты за ненормированный рабочий день;
- ✓ оплата сверхурочных часов работы в выходные и праздничные дни;
- ✓ доплаты за выполнение государственных обязанностей и т.п.

Вознаграждение за конечный результат стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм и выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов отдельными структурными подразделениями при:

- ✓ увеличении объема товарной продукции, работ и услуг;
- ✓ росте производительности труда;
- ✓ повышении качества продукции, работ и услуг;
- ✓ экономии ресурсов и т.п.

Премия за особые результаты труда, также как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов, однако выплачивается из прибыли. Оптимальный размер заработной платы в затратах организации предполагает установление оплаты труда в таком размере, чтобы он обеспечивал рентабельную работу организации, нормальное воспроизводство рабочей силы в соответствии с квалификацией и возрастом работника. Материальные льготы и привилегии сотрудникам являются элементами вознаграждения или компенсации, предоставляемыми в дополнение к различным личным формам оплаты труда. Такие формы материального поощрения имеют для персонала количественную ценность, могут быть отложенными или условными (пенсионное обеспечение, страховые взносы, оплата больничных листов) и прямыми льготами. Материальные льготы содержат такие элементы, которые в строгом понимании не являются заработной платой, например, оплата ежегодного отпуска. Льготы и привилегии могут включать в себя: пенсионное обеспечение финансовое содействие, помощь (кредиты или помощь при покупке жилья, скидки, членские взносы); содействие в повышении уровня жизни работников (субсидированные обеды, скидки на одежду, возмещение телефонных затрат, предоставление кредитных карт).

Основные группы социально-психологических методов.

Социально-психологические методы (методы убеждения) — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности.

По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: *социологические*, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и *психологические*, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

Социологические методы позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе. К числу социологических методов управления относят: социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д.

Внушение представляет собой целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду.

Убеждение основано на аргументированном и логическом воздействии на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

Подражание является способом воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других.

Вовлечение является психологическим приемом, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.).

Побуждение представляет собой позитивную форму морального воздействия на сотрудника, повышающую социальную значимость

сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы.

3.3. Контрольные вопросы

1. Раскройте понятие методов управления персоналом. Назовите отличия методов управления от принципов управления. Приведите примеры их использования.
2. Отрадите суть организационно-административных методов управления.
3. Раскройте сущность экономических методов управления.
4. Раскройте сущность социально-психологических основ управления.
5. Покажите на конкретном примере взаимосвязь административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом.

4. Формирование человеческих ресурсов. Кадровая политика и кадровое планирование в организации

4.1. Процесс кадрового планирования

Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями организации. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости. Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах персонала. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой, поэтому основной задачей кадрового планирования является учет интересов всех работников организации. Оно тогда эффективно, когда интегрировано в общий процесс планирования организации.

Стратегия управления человеческими ресурсами создается на основе общей стратегии развития организации и представляет собой способы действий в отношении персонала по достижению целей организации. В

общем виде планирование человеческих ресурсов в организации – это определение потребности организации в количественных и качественных параметрах (характеристиках) сотрудников организации.

Стратегическое планирование человеческих ресурсов состоит в сопоставлении организационных компетенций, необходимых для реализации стратегии их развития, с фактическим состоянием человеческих ресурсов организации в этих ресурсах в будущем. Цели и задачи кадрового планирования организации представлены на рисунке 3.

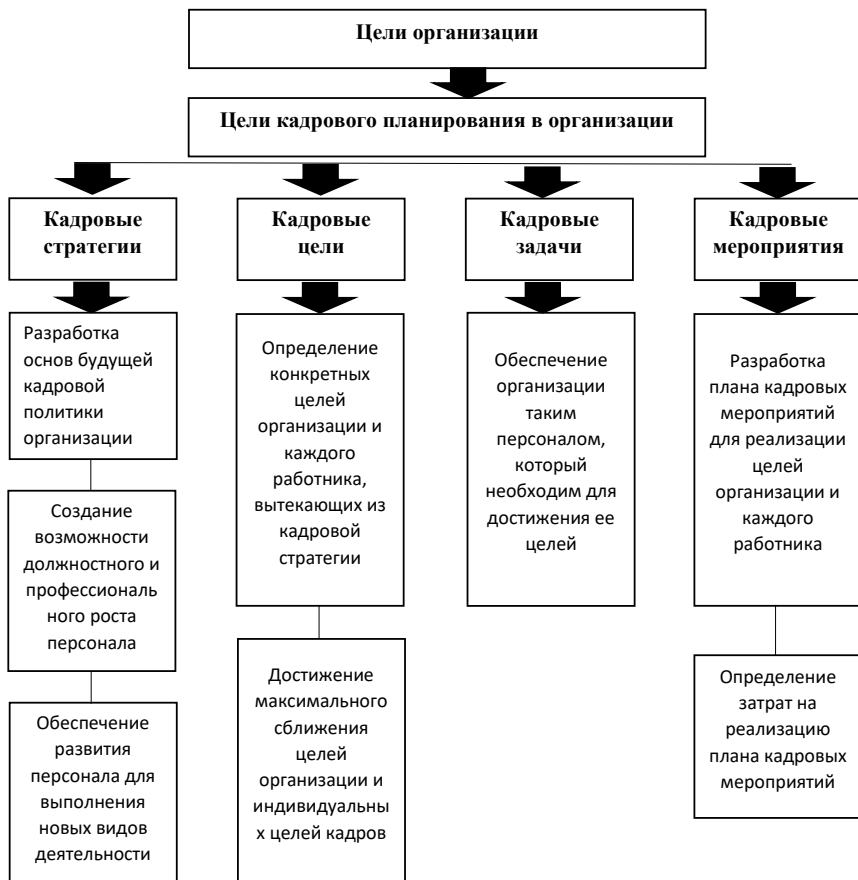


Рисунок 3. Цели и задачи кадрового планирования

Определение несоответствия между существующими и будущими ресурсами ведет к определению потребностей и приоритетов развития персонала, которые формулируются в стратегии управления

человеческими ресурсами. На основе стратегии управления персоналом и для обеспечения ее реализации разрабатывается план организационно-технических мероприятий, содержащий пакет конкретных действий, сроки и методы их выполнения, а также потребности в ресурсах. Как правило, план составляется на календарный год и при необходимости пересматривается. Создание плана организационно-технических мероприятий организации является одновременно планированием персонала в организации. Данное направление в работе с кадрами включает в себя: прогноз перспективных потребностей, разработку схемы замещения, выявления недостающих человеческих ресурсов, планирование мероприятий, обеспечивающих их восполнение. Цель планирования персонала заключается в определении того когда, где, сколько, какой квалификации и с какими затратами организации потребуются работники для решения ее задач. При планировании потребности в персонале необходимо учитывать влияние внутренних и внешних факторов.

Внутренние факторы:

- ✓ цели компании (стратегические задачи, бизнес-план) – данные факторы напрямую воздействуют на потребность организации в персонале определенной численности и качества, определяют в каком персонале нуждается организация в определенный момент;

- ✓ внутриорганизационная динамика (движение) персонала – увольнение, выходы на пенсию, отпуска и пр. т.е. внутренние и внешние изменения количественного и качественного состава организации. Определяя и прогнозируя данный показатель, организация имеет возможность эффективно и своевременно заполнять вакансии;

- ✓ финансовое состояние организации – определяет возможности проведения мотивационной и стимулирующей политики организации по отношению к своим кадрам;

- ✓ используемые технологии;

- ✓ организационная культура и поведение.

Внешние факторы:

- ✓ состояние экономики в целом – темпы экономического роста конкретной отрасли, сложившийся уровень инфляции и безработицы;

- ✓ развитие техники и технологий – обуславливает появление новых профессий или усложнение компетентностного набора в уже существующих;

- ✓ государственная политика – изменения в законодательстве, налоговой политике, процессы глобализации;

- ✓ конкуренция, рыночная динамика – требуют от компаний поиска новых конкурентных преимуществ, в том числе в отношении персонала;
- ✓ рынок труда – соотношение спроса и предложения в отношении определенных профессий.

Кадровое планирование – это процесс определения количественной и качественной потребности организации в персонале. Можно выделить основные этапы кадрового планирования:

1. Анализ внешней среды с позиции возможных изменений ситуации на рынке труда.

2. Анализ внутренних ресурсов организации с точки зрения удовлетворения будущих потребностей организации (для достижения планируемых организацией целей). Для проведения качественного анализа потребностей организации важно точно знать:

- структуру и динамику рабочей силы организации;
- возрастную и образовательную структуру персонала;
- текучесть кадров;
- издержки на рабочую силу;
- квалификацию персонала и пр.

3. Прогноз ситуации на планируемый период на основе проводимого анализа.

4. Анализ конкретных потребностей организации (сроки, степень квалификации претендентов). На этом этапе необходимо иметь детально проработанный перспективный план развития организации.

5. Анализ возможностей удовлетворения конкретных потребностей организации за счет существующих человеческих ресурсов. На этом этапе большая роль отводится корпоративной политике в организации.

6. Принятие решения о привлечении дополнительных ресурсов, удовлетворении будущих потребностей организации за счет имеющегося персонала или о частичном его сокращении.

Как правило, основная ответственность за планирование будущей потребности в персонале лежит на высших кадровых руководителях и их подчиненных. Обладая необходимыми знаниями, опытом и информацией, они определяют форматы и содержание планов, контролируют их выполнение в подразделениях организации.

4.2. Методы планирования персонала

Современные организации используют для планирования потребностей в персонале различные методы:

1. Метод экстраполяции заключается в переносе существующей в организации ситуации на планируемый период с учетом коэффициентов, учитывающих изменения производственных показателей. Данный метод целесообразно использовать при краткосрочном планировании и для организаций со стабильными показателями, работающих в мало изменяющихся внешних условиях.

2. Метод скорректированной экстраполяции учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих потребность в персонале (производительность труда, изменение цен, изменения на рынке труда и пр.).

3. Метод экспертных оценок основан на мнении экспертов - руководителей отделов, подразделений, филиалов и т.д. Этот метод очень популярен в российском менеджменте, часто опыт и интуиция экспертов компенсирует недостаток достоверной информации.

4. Метод компьютерного моделирования позволяет одновременно использовать различные методы прогнозирования, однако для применения данного метода необходима достоверная информация о предстоящих изменениях, особенно во внешней среде.

Формирование кадрового состава организации состоит из двух основных составляющих:

- процесс подбора кандидатов;
- процесс отбора (оценки) кандидатов.

На практике эти две составляющие неотделимы друг от друга. Невозможно ни с позиции времени, ни с позиции организации мероприятий поставить между ними четкую границу.

4.3. Процесс подбора персонала

В процессе подбора персонала в зависимости от размера организации работодатель должен принять следующие управленческие решения:

- ✓ определить сколько дополнительных работников понадобится организации;
- ✓ решить где организация планирует искать требуемых работников;
- ✓ выяснить какие специальные квалификации и опыт действительно необходимы;
- ✓ организовать каналы распространения информации о вакансиях;
- ✓ провести мониторинг оценки эффективности работы по подбору персонала.

Процесс подбора персонала во многом определяется политикой, принятой в организации в отношении человеческих ресурсов. Так, при приоритетной ориентации на продвижение собственных сотрудников акцент будет направлен на внутренние ресурсы организации. При ориентации на привлечение работников извне акцент сместится на поиск внешних кандидатов. В целом можно говорить, что процесс привлечения кадров – это создание резерва потенциальных кандидатов для занятия вакантной должности.

Ключевое звено в процессе подбора персонала – определение адекватных требований к кандидатам, основой может выступить должностная инструкция, профессиональный стандарт по той или иной специальности. Традиционно при отборе кандидату задают вопросы профессионального, личного, биографического или ситуационного характера.

В процессе подбора следует помнить, что ожидания и требования есть не только у работодателя, но и у кандидата. Максимальное сближение этих ожиданий позволит организации приобрести высокоэффективного и лояльного к организации работника. Поэтому при определении требований к кандидату важно помнить, что они должны быть реалистичными. Излишне завысив требование можно вообще не найти кандидата или получить работника с заведомо завышенными требованиями. Другое неперемное условие подбора кандидатов заключается в информировании об условиях труда, включая ее оплату, график, сведения об организационной культуре и пр.

Выдвижение кандидата из числа работников рассматривается как положительный пример, как поощрение за хорошую работу, и современные организации успешно этим пользуются. Тем не менее, если следовать исключительно по этому пути, то можно столкнуться с проблемой использования только старых методов работы. Новые специалисты способны привнести в организацию новые идеи. Привлечение новых работников на любую должность первичного уровня создает определенные проблемы, связанные с адаптацией новых людей и учетом необходимого для этого времени. Серьезный недостаток привлечения новых работников со стороны – снижение мотивации работников организации, связанное с привлечением персонала из внешних источников в ущерб выдвижению своих. Поэтому большинство организаций сочетают применение внутреннего и внешнего методов привлечения людей на вакантные должности. Организации, работающие в быстро изменяющейся внешней среде и условиях жесткой конкуренции,

вынуждены уделять больше внимания внешним источникам, развивая при этом внутреннее.

Можно разделить основные источники удовлетворения потребности в персонале на внутренние и внешние. Среди преимуществ внутренних источников перед внешними следует отметить, что они позволяют руководству наблюдать за кандидатом для выдвижения (или перевода) в течение относительного долгого периода времени и адекватно оценить его потенциал. Организация, выдвигающая собственных работников на открывающиеся вакансии, создает им дополнительную мотивацию для эффективной работы. Работники организации могут не видеть причин зачем делать больше, чем требует от них настоящая должность, если политикой руководства является привлечение персонала со стороны. Именно этот фактор во многом объясняет, почему организации обычно обращают внимание на внутренние источники квалифицированных кандидатов. К внутренним источникам привлечения кандидатов можно отнести:

- ✓ конкурс вакансий в организации;
- ✓ рекомендации от работников организации;
- ✓ выдвижение и переводы;
- ✓ привлечение бывших работников и кандидатов;
- ✓ бывшие кандидаты и др.

Организация может вести поиск персонала на рынке рабочей силы, используя собственные возможности и привлекая специализированные фирмы. К внешним источникам подбора персонала можно отнести:

- ✓ СМИ;
- ✓ Интернет;
- ✓ неформальные каналы;
- ✓ образовательные организации;
- ✓ профессиональные клубы и ассоциации;
- ✓ агенты-распространители;
- ✓ переманивание сотрудников (охота за головами);
- ✓ биржи труда;
- ✓ рекрутинговые агентства (кадровые агентства) и др.

Достоинства и недостатки внутренних и внешних источников представлены в таблице 2.

Как показывает практика, большинство организаций сочетают применение внутренних и внешних источников привлечения людей на вакантные должности.

Таблица 2 - Сравнение внутренних и внешних источников привлечения кандидатов

Достоинства	Недостатки
Внутренние источники	
формирование идеологии продвижения	вероятность вырождения, нет притока новых идей
возможности комплексной оценки	необходимость комплексной программы развития персонала
низкие издержки на поиск претендентов	сложность перехода на формальные отношения
мотивация персонала	проблемы с другими работниками
Внешние источники	
«свежая кровь» - новые идеи	высокая вероятность несовместимости, конфликтности в коллективе
снижение издержек на обучение	длительный период адаптации
подбор высококвалифицированных кадров	риск шпионажа
использование предыдущего положительного опыта	высокие издержки на привлечение кандидатов

4.4. Содержание процесса отбора персонала

Отбор персонала – это естественное завершение процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах. Весь процесс отбора персонала можно разбить на основные этапы:

Сбор документов. Фактически процесс отбора начинает сотрудник кадровой службы, ответственный за набор персонала. Он получает резюме, документы кандидатов и проводит первоначальный анализ. После осуществляется собеседование. На первой встрече кандидат заполняет анкету по форме, установленной в компании. Первое знакомство с кандидатом осуществляет служба персонала. Оно может состоять из двух частей: техническое заполнение документов и первое собеседование.

Анализ документов. Важное место в процедуре отбора занимает проверка представленных кандидатом документов и информации, изложенной в резюме, анкете или личном деле. Не подлежит никакому сомнению тот факт, что личные качества кандидата здесь имеют первостепенное значение. Недопустимо судить о поступающем на работу только по его собственным словам и на основе его предыдущего опыта, по возможности стоит получить информацию от прежнего работодателя.

Собеседование. После анализа информации, полученной из документов и первичной встречи с кандидатами, целесообразно провести с ними интервью. Главная задача руководителя, проводящего интервью, - получение и анализ информации. Как правило, интервьюера подстерегают многочисленные трудности:

- ✓ недостаточно ясное представление о целях интервью;
- ✓ неспособность выбрать темы, раскрывающие нужную информацию;
- ✓ неспособность правильно выстроить интервью;
- ✓ неправильно подобранное помещение для интервью;
- ✓ неумение слушать собеседника, интервьюер говорит сам;
- ✓ склонность к скоропалительным выводам, полагание на первое впечатление;
- ✓ плохое усвоение и запоминание информации;
- ✓ сосредоточенность на чертах личности, а не на результатах работы и манерах поведения;
- ✓ неумение наблюдать за реакциями кандидата;
- ✓ ментальные предубеждения и пр.

В ходе первичного интервью необходимо получить информацию по следующим блокам:

1) жизненный путь, автобиографические данные. Здесь особое внимание стоит обратить на «белые пятна» в биографии претендента – периодам времени, когда кандидат по каким-то причинам не учился или не работал, сравнивая изложенное в резюме (анкете) с официальными данными.

2) общеобразовательный уровень. Не только определяется базовое образование, но и отношение к обучению, степень обучаемости кандидата.

3) практический опыт. Определяется время и место работы на конкретных должностях, суть выполняемой работы, функции и обязанности, возможности выполнения иных видов работ, не оговоренных должностными обязанностями, возможности совмещения профессий, специальные навыки, которые могут быть применены в организации в исключительных случаях, общие навыки, опыт управленческой деятельности и пр. на этом этапе стоит выяснить как понимает кандидат суть предстоящей работы, что ждет от компании, какое потребует дополнительное обучение для эффективного выполнения своих обязанностей.

4) характеристика последнего места работы. Помимо общей информации о предыдущей работе, предпочтительно прояснить причины нового поиска работы, сроки начала сотрудничества.

5) получаемое вознаграждение. У кандидата необходимо выяснить систему оплаты труда на предыдущем месте работы, дополнительные условия и льготы и материальные ожидания кандидата на новом месте работы.

б) индивидуальные характеристики. Так как компания нанимает не только специалиста, но надеется получить лояльного фирме, морально устойчивого человека, необходимо прояснить его семейное положение, гражданский статус, его увлечения и хобби. Особое внимание надо уделить поведенческим реакциям кандидата во время интервью; попытаться сформулировать предположения о его обычном поведении в рабочей обстановке, интеллектуальных способностях, личностных качествах и свойствах характера, морально-нравственных характеристиках; выяснить как он впишется в действующий коллектив, уровень конфликтности, работоспособности.

При проведении первичного отбора наиболее частой ошибкой является сравнение кандидатов между собой. В этом случае часть информации теряется, нивелируется возможность объективного сравнения профессиональных и личностных качеств кандидатов.

Определение профессиональной пригодности. Следующий этап – интервью, которое проводит руководитель. По структуре оно аналогично тому, которое проводят сотрудники службы персонала. Но на практике большую часть времени руководитель уделяет уточнению вопросов, связанных с профессиональной деятельностью, требуемыми профессиональными навыками, уровнем квалификации кандидата. Одновременно, если это необходимо, могут быть проведены дополнительные тесты, кейс-задания и пр., в этом случае должны быть разработаны точные критерии оценки для возможности сравнения качества выполнения такой работы различными кандидатами.

Анализ результатов отбора. Нередко перед работодателем встает вопрос о том, кого же из кандидатов внести в окончательный список, чтобы упростить данную задачу еще на этапе разработки требований к кандидатам следует определить приоритетные характеристики и качества, необходимые для эффективного выполнения обязанностей, а также средства и временные ресурсы, которые компания может направить на скорейшую адаптацию нового сотрудника. Вопрос о сроках принятия решения имеет первостепенное значение, когда необходимо заполнить

«горящую» вакансию. Обычно процедура отбора по традиционной схеме занимает полтора-два месяца, поскольку организовать и согласовать время собеседования всех возможных кандидатов одновременно крайне сложно, за исключением случая, когда в базе данных потенциальных кандидатов имеются достойные кандидатуры, с которыми встречались ранее.

Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового договора.

4.5. Контрольные вопросы

1. Каковы основные цели планирования потребности в персонале?
2. Какие основные факторы необходимо учитывать при планировании человеческих ресурсов организации?
3. Опишите процесс планирования персонала в организации.
4. Какие методы применяются при планировании персонала?
5. Опишите процесс планирования персонала на примере конкретной организации.
6. Какова роль и место подбора и отбора персонала в управлении организацией?
7. Предложите возможные схемы проведения набора и отбора персонала.

5. Использование человеческих ресурсов: оценка, мотивация и стимулирование

5.1. Основные методы оценки персонала

Оценка персонала рассматривается как целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и пр.) требованиям должности или рабочего места. Основными целями эффективной системы оценки персонала являются:

- ✓ воздействие на мотивацию сотрудников через систему обратной связи руководитель – подчиненный;
- ✓ планирование профессионального обучения с помощью выявления недостатков в квалификационном уровне сотрудников и разработки мер по их исправлению;
- ✓ планирование профессионального развития и карьеры работника;
- ✓ принятие решений о вознаграждении, продвижении или увольнении работников.

Оценка персонала дает возможность решить следующие кадровые задачи:

- ✓ оценить потенциал работников, иметь представление о возможностях каждого;
- ✓ снизить затраты на обучение;
- ✓ повысить трудовую мотивацию;
- ✓ организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;
- ✓ разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

Описание функций – определение требований – оценку по факторам конкретного исполнителя – расчет общей оценки – сопоставление со стандартом – оценку уровня сотрудника – доведение результатов оценки до подчиненного. Для того, чтобы процедуры оценки были эффективны на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:

- ✓ используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
- ✓ информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
- ✓ результаты оценки должны быть связаны с системой мотивации сотрудников организации;
- ✓ система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

Выбор методов оценки работы персонала для каждой организации является уникальной задачей, которую, как правило, решает руководитель организации с помощью служб (специалистов или внешних консультантов). Для создания сбалансированной системы оценки персонала необходимо придерживаться основных условий, направленных на оптимизацию системы управления эффективностью труда.

5. *Универсальность системы оценки* – данное условие необходимо для унификации основных элементов системы оценки труда в организации. В качестве образца можно использовать семь групп критериев результативности управления, предложенных Скоттом Д. Синком в «Управлении производительностью» и представленных в таблице 3.

6. *Установление факторов и нормативов оценки* – ориентировано на выявление предмета оценки. Предметом оценки персонала может быть:

- а) особенности поведения. Для этого устанавливаются определенные стандарты поведения, отклонения от которых негативно влияют на

эффективность работы, как правило, эти стандарты закреплены в кодексах корпоративной этики;

Таблица 3 - Показатели результативности управления

Показатели	Содержание показателя
Действенность	Достижение поставленных целей: А) своевременность; Б) с нужными свойствами; В) в нужном количестве. Производимая продукция (товар, услуга) должна найти потребителя и удовлетворить спрос в полной мере и без претензий со стороны потребителя.
Экономичность	Соотношение ресурсов, которые следовало потратить, к фактически потребленным ресурсам.
Качество	Пригодность для использования, своевременность, наличие определенных признаков (степень удовлетворенности потребителя)
Производительность	Соотношение действенности и экономичности, т.е. количество продукции к количеству потребленных ресурсов.
Качество трудовой жизни	Реакция людей на условия труда в организации: удовлетворенность, чувство безопасности, уверенность работников
Нововведения	Творческий процесс приспособления продукции, услуги, процесса, структуры к внешним и внутренним требованиям, запросам и изменениям
Прибыльность	Соотношение доходов и издержек, прибыль на активы, прибыль на инвестиции

б) эффективность деятельности, т.е. анализ персональных особенностей выполнения работы, результатов принятых работником решений, приемов и методов;

в) выполнение должностных обязанностей. Процедура оценки носит ярко выраженный дисциплинарный характер, направленный на устранение причин невыполнения обязанностей;

г) уровень достижения целей. Во время собеседования определяется уровень достижения намеченных целей, анализ причин недостижения заявленного уровня;

д) уровень компетентности. Производится сравнение идеального и реального профиля компетентности работников любого уровня;

е) особенности личности. Проводятся в центрах оценки персонала и ориентированы на оценке психологических особенностей личности.

7. *Правильный выбор методов оценки* – в арсенале лучше иметь четкие, надежные инструменты для оценки. Процедура оценки позволяет ответить на главные вопросы. Во-первых, каковы реальные возможности каждого работника? (работников можно разделить на три основные группы: то есть те, кто справляется с работой, кто перевыполняет и те, кто не выполняет нормы). Во-вторых, как можно наилучшим способом использовать способности персонала? Самыми распространенными методами оценки могут выступать:

- 1) установление рабочих стандартов и нормативов;
- 2) оценка на основании письменных характеристик;
- 3) шкалы оценки;
- 4) методы ранжирования;
- 5) заданное распределение;
- 6) управление по целям и т.д.

При оценке работы персонала, вне зависимости от применяемой методики, необходимо избегать ошибок, связанных с:

- 1) разными стандартами для работников, выполняющих схожую работу;
- 2) сходством убеждений и взглядов – руководитель больше благоволит своим единомышленникам;
- 3) оценкой не в целом, а по одной их характеристик;
- 4) ошибкой контраста – возникает тогда, когда средний работник получает высокую оценку, если он оценивается после достаточно слабых сотрудников и наоборот;
- 5) стереотипизация – происходит, когда работник сравнивается с идеалом;
- 6) изменением стандартов в ходе аттестации;
- 7) приданием большего значения поведению работника в период непосредственно перед аттестацией;
- 8) использованием узкого диапазона оценок;
- 9) стремлением зависить оценку;
- 10) сравнением работников друг с другом, а не со стандартами деятельности.

5.2. Мотивация: понятие, теории, виды

На сегодняшний день существует несколько подходов к определению самого понятия мотивации и ее составляющих. *Х. Хекхаузен* определяет мотивацию как процесс выбора между различными возможными действиями, процесс, регулирующий, направляющий действие на достижение специфических для данного мотива целевых

состояний и поддерживающий эту направленность. *Ф. Лютенс* говорит о том, что мотивация – это процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения.

Некоторые авторы указывают, что рассматривать понятие мотивации необходимо с двух точек зрения:

Во-первых, мотивация – это система факторов, вызывающих активность организма и определяющих направленность поведения человека. Сюда включаются такие образования, как потребности, мотивы, намерения, цели, интересы, стремления.

Во-вторых, мотивация – это характеристика процесса, обеспечивающего поведенческую активность на определенном уровне. Отдельно выделяют понятие мотивация труда и определяют ее как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. И говорят о том, что тогда в структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Таким образом, если анализировать определения мотивации разных авторов, то можно выделить несколько понятий, которые являются ключевыми в процессе мотивации: потребность, мотив, стимул. *Потребность* – это состояние нужды в чем-либо. Они активизируют организм, направляют его на поиск того, что в данный момент необходимо организму. *Мотив* – это то, что вызывает определенные действия человека. Процесс активизирования мотивов человека называется мотивированием. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Потребность может быть одна, но действия по ее удовлетворению у разных людей могут быть отличные. Таким образом, исходным звеном механизма мотивации является потребность.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. Стимулирование - пробуждение, усиление или ускорение мысли, чувства и действия. Достаточно важным моментом является разграничение понятий мотив и стимул. Мотив характеризует стремление человека получать определенные блага. Стимул – сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив, если он

требует от человека невозможных действий. Таким образом, стимул непосредственно ориентирован на потребность, ее удовлетворение, мотив же является главным соединительным звеном, которое при определенных условиях соединяет стимул и потребности. Для возникновения этой связи необходимо, чтобы стимул был более или менее осознан и принят работником. Таким образом, при всем значении стимулов и стимулирования с психологической точки зрения именно мотив, а не стимул сам по себе, побуждает и направляет деятельность человека. Стимул, стимуляция, стимулирование есть нечто внешнее по отношению к человеку. Стимулирование в принципе отличается от мотивирования. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование.

Рассматривая мотивацию как процесс, можно ее представить в виде ряда последовательных этапов:

Первый этап – возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия.

Второй этап – поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

Третий этап – определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы удовлетворить потребность.

Четвертый этап – реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для удовлетворения потребности.

Пятый этап – получение вознаграждения за реализацию действия. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Шестой этап – удовлетворение потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по удовлетворению потребности.

Теории мотивации.

Систематическое изучение мотивации не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Психологической зрелости теории мотивации достигли в

40-х годах. Сейчас их западную ветвь делят на две группы: содержательные, процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении потребностей. Задача содержательных теорий – установить потребности работников и определить, как и в каких пропорциях применять внутренние и внешние вознаграждения.

Задача процессуальных теорий – установить вероятность наступления ожидаемого результата при мотивирующей роли потребностей и различной возможной степени удовлетворения, они основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания, как люди распределяют усилия для достижения целей. В процессуальных теориях мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории считают, что поведение людей определяется не только потребностями.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации:

- 1) теория ожиданий В. Врума;
- 2) теория справедливости С. Адамса;
- 3) модель Портера-Лоулера.

Важно понять, что хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Существует большое количество во многом отличающихся подходов к трудовой мотивации: одни основной акцент делают на потребностях, лежащих в основе мотивов труда, другие – на факторах, определяющих ту или иную потребность, третьи описывают условия и этапы возникновения мотива. Однако, сходство этих подходов заключается в общей идее, что трудовое поведение человека всегда побуждается определенными внутренними силами, связанными, прежде всего, с осознанием и принятием смысла (того, ради чего труд осуществляется) и содержания (того, что переживается работником как нечто важное и существенное, связанное с его потребностями) труда. Эти подходы в совокупности дают более полное и всестороннее понимание трудовой мотивации, как психологического феномена, а также являются важной теоретической основой как для создания методов диагностики трудовой мотивации, так и для практической разработки программ управления и стимулирования эффективности деятельности работников и руководителей.

Виды мотивации.

Существуют различные способы классификации видов мотивации. Ильин Е.П. предлагает в качестве параметра для классификации

обусловленность процесса мотивации. Он выделяет: экстринсивную (обусловленная внешними условиями и обстоятельствами), интринсивную (внутренняя, связанная с личностными диспозициями: потребностями, установками, интересами, влечениями, желаниями, при которой действия и поступки совершаются «по доброй воле» субъекта). Ручка А.А., и Сакада Н.А. предлагают классифицировать мотивацию в зависимости от способов мотивирования и выделяют прямую (предполагает непосредственное воздействие на человека), косвенную мотивацию (в основе лежит воздействие внешних факторов). К прямой мотивации относятся: нормативная, принудительная мотивация.

Нормативная мотивация представляет собой непосредственное воздействие на личность работника с целью изменения его системы ценностей и тем самым формирования желательной системы трудовых мотивов. Совершается данное воздействие с помощью таких методов и средств, как убеждение, внушение, заражение, агитация, демонстрация примера и тому подобное. В случае успеха этого способа управленческого воздействия цели управления интериоризируются объектом управления, становятся собственными его целями. Тем самым формируется и затем проявляется в делах личная заинтересованность персонала в эффективных результатах собственного труда, в успешной производственной деятельности своего коллектива и предприятия.

Принудительная мотивация – это способ, базирующийся на угрозе ухудшения удовлетворения определенных потребностей работников в случае невыполнения ими требований субъекта управления. На практике он реализуется с помощью приказов, распоряжений, предписаний, инструкций, требований, негативных санкций.

5.3. Методы изучения трудовой мотивации

Понимание внутреннего мира человека, оснований его действий и поступков, связанных с трудовой деятельностью, умение прогнозировать и влиять на его трудовое поведение требует изучения мотивационного склада личности, то есть выяснение ответа на такие вопросы: какие потребности в ходе трудовой деятельности типичны для человека, и какова их иерархия?

Какие ситуации и состояния обычно запускают то или иное трудовое поведение? Какова направленность личности? Ответ на большинство этих вопросов можно получить, лишь используя разнообразные методы изучения трудовых мотивов.

Каждому трудовому мотиву соответствует свой мотивационный вес, характеризующий степень вклада, который данный мотив вносит в реализацию той или иной потребности. Однако, мотивы, связанные с определенной потребностью, - это не просто сумма мотивов, а иерархическая система, в которой имеются определенные уровни доминирования мотивов. Определение мотивационных весов мотивов дает возможность обнаружить общие характеристики предмета потребности. Выявление же уровня доминирования мотивов дает возможность уточнить конкретную специфику предметного содержания потребностей. В психодиагностике трудовой мотивации используются ряд индикаторов - показателей, позволяющих судить о качественных или количественных характеристиках трудовых мотивов. К наиболее распространенным из них относятся:

- ✓ прямая оценка представлений человека о причинах или особенностях трудового поведения;
- ✓ выявление системы побудительных ценностей, релевантных мотивам труда;
- ✓ время принятия решения при мотивационном конфликте выбора альтернатив;
- ✓ оценка эффективности выполнения деятельности;
- ✓ динамика трудового поведения человека в течение длительного периода;
- ✓ продукты деятельности.

Наиболее естественным источником получения информации о трудовых мотивах людей является сама работа – ее процесс и результат. Наблюдая и анализируя трудовую деятельность работника, можно ответить на вопрос, какие стороны работы он более всего ценит, какие ценности труда старается достичь, что в работе не нравится, к чему относится безразлично. Другим источником информации о трудовых мотивах работников могут быть результаты соответствующих психологических исследований, проведенных с использованием различных психодиагностических методик.

Как правило, для изучения мотивов трудовой деятельности используются прямые методы психодиагностики – анкеты, опрос, интервью. В основе методик такого типа лежит первый индикатор (прямая оценка), хотя методики могут различаться по способам конструирования и другим особенностям. Принцип этих методик заключается в следующем – человеку предлагается для выбора или оценки определенный перечень трудовых мотивов, потребностей, интересов и

так далее. Наиболее распространенным методом изучения трудовых мотивов является исследование удовлетворенности работников своим трудом. В методиках изучения удовлетворенности, как правило, используются вопросы трех типов: вопросы для выявления степени удовлетворенности трудом индивида; вопросы о выявлении мнений по поводу удовлетворенности и неудовлетворенности трудом; вопросы о возможных последующих действиях индивида. При формулировании вариантов ответов для вопросов первого типа применяют различные шкалы: двучленная (да – нет), трехчленная (удовлетворен – не вполне удовлетворен – не удовлетворен), пятичленная (совершенно неудовлетворен – скорее неудовлетворен – и удовлетворен, и не удовлетворен – скорее удовлетворен – полностью удовлетворен), семичленная и десятичленная.

Помимо опросников удовлетворенности, также существуют различные методы расчета индексов удовлетворенности трудом – индекс оценки рабочей ситуации В.А. Ядова, индекс удовлетворенности В.С. Максименко и др.

Мотивация персонала занимает одно из центральных мест в управлении персоналом организации. Положительное отношение работников к труду и связанная с ним высокая работоспособность, деловая инициатива и добросовестность достигаются только при личной заинтересованности сотрудника в своей деятельности. Эта заинтересованность обусловлена стойкой мотивацией к труду, отражающей определенную структуру трудовых мотивов человека. Мотивация труда в психологическом ее понимании представляет собой иерархизированную совокупность мотивов труда, определяющую стремление работника удовлетворить какие-либо потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Каждый человек обладает определенной специфической для него структурой трудовой мотивации, зависящей от его индивидуальных особенностей, опыта, характера усвоенных трудовых норм и ценностей.

Знание этой структуры является ценным. Оно позволяет, во-первых, понять характер ожиданий работников, связанных с трудовой деятельностью, во-вторых, предвидеть (с определенной степенью вероятности) появление тех или иных фактов трудового поведения, и, в-третьих, успешно управлять деятельностью коллективов, рационально использовать методы и средства воздействия не только на трудовое поведение людей, но и на трудовую ситуацию в целом, позволяя работникам трудиться в ней комфортно и в соответствии со своими

запросами. В настоящее время в психологии существует несколько теоретических направлений в области мотивации персонала. Среди них можно выделить содержательные и процессуальные теории, отличающиеся своим подходом к пониманию процесса мотивации и тех факторов, которые его определяют.

5.4. Стимулирование. Методы стимулирования персонала

Стимулирование – воздействие на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих человека к определенному поведению. Отличительной особенностью стимулирования по сравнению с методами и средствами прямой мотивации является то, что при нем поведение человека регулируется посредством воздействия не на саму личность, а на условия ее жизнедеятельности, на внешние по отношению к личности обстоятельства, порождающие ее интересы и потребности. При этом создается ситуация личного выбора, которую работники реализуют в соответствии с собственными предпочтениями.

Чтобы повлиять на эту систему предпочтений в желательном для целей управления направлении, субъект управления стремится изменить по отношению к объекту управления внешние обстоятельства. Для этого используются такие средства стимулирования, как:

- ✓ материально-денежные (зарплата, премии, доплаты, надбавки);
- ✓ материально-неденежные стимулы (производственно-технические, организационные, санитарно-гигиенические, временные, бытовые и так далее);
- ✓ нематериальные (похвала, почетные звания, правительственные награды и так далее).

Наиболее частой ошибкой управления является абсолютизация материальных стимулов и мотивов. Эти стимулы хотя и являются очень важными, но все же не удовлетворяют полностью потребностей работника, например, потребностей высшего уровня мотивации (потребность в уважении, в самоактуализации).

В настоящее время существует четыре основных группы методов к стимулированию персонала:

- экономические методы;
- целевой метод;
- метод проектирования и перепроектирования работы («обогащение труда»);

- метод соучастия (вовлечение работников – партиципативный метод).

Экономические методы основаны на материальном вознаграждении за исполненную работу, важнейшей частью которого является заработная плата. Структура заработной платы – это базовые ставки, премиальные выплаты, социальные программы.

Базовая ставка – неизменная часть заработка – должна быть достаточной, чтобы привлечь на фирму работников нужной квалификации и подготовки. Большую роль в совокупном доходе работников играют социальные льготы и выплаты. В настоящее время спектр льгот, предоставляемый сотрудникам, довольно широк: оплаченные праздничные дни, отпуска, время перерыва на отдых, медицинское страхование на предприятии, дополнительное пенсионное страхование, страхование от несчастных случаев, помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке, предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений и так далее. Компания может производить также дополнительные выплаты (премии, награды, призы и так далее), исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда.

Наиболее распространенной формой материального поощрения является система участия в прибылях, сущность которой заключается в том, что за счет заранее установленной доли прибыли формируется премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты.

К системам участия работников в прибыли компании относится система Скэнлона, которая основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате производительности труда – выработки в расчете на одного человека. Как и любая другая система участия работников в распределении прибыли, система Скэнлона предлагает активное вовлечение рядовых рабочих и служащих в управление, особенно в определение путей повышения производительности труда. Изобретатель системы, Джозеф Скэнлон, верил, что рабочие смогли бы, если их должным образом стимулировать, предоставить массу информации руководству о том, как повышать эффективность работы предприятия.

Не менее популярной является система Ракера, основанная на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. Система Ракера

применяется на предприятиях капиталоемких отраслей, так как помимо экономии издержек на заработную плату рост условно чистой продукции может быть обеспечен за счет экономии разных видов затрат прошлого труда, материально-технических ресурсов, запасов и т.п. Так что даже при стабильной или незначительно снизившейся доле заработной платы в условно чистой продукции размер премий работникам, равно как и прирост эффективности производства на предприятии, может быть весьма ощутимым. Широко распространенной системой оплаты труда является система Ипрошеара, заключающаяся в дополнительных выплатах работникам за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции. Если фактическое количество человеко-часов меньше базового норматива, работникам выплачивается премия. Но при использовании этой системы необходимо помнить, что базовые нормативы определяются при достигнутом техническом уровне производства. И любая серьезная техническая реконструкция предприятия может потребовать пересмотра этих нормативов.

Метод проектирования и перепроектирования работ («обогащение труда») состоит в повышении мотивации путем изменения и совершенствования организации работы.

Существуют три возможных варианта перестройки работы:

1. Чередование – ряд работ взаимозаменяются через регулярные интервалы между служащими, чтобы снять проблемы чрезмерной повторяемости, утомляемости от высокоточной и детализированной работы;

2. Расширение – служащему дают больше разнообразных взаимосвязанных задач одного и того же профессионального уровня с целью сокращения монотонной работы;

3. Обогащение работы – расширяет ее пределы вертикально, чтобы охватить задания, выполнение которых требует большей квалификации, большей ответственности при принятии решений и большей свободы при проявлении отдельных инициатив.

Метод вовлечения персонала основан на идее возможно более полного привлечения исполнителей к самому процессу организации его труда и управления им. В результате раскрепощается активность (в том числе и творческая) и инициативность работников, повышается мотивация и ответственность.

В настоящее время существует огромное количество методов и форм стимулирования, однако, следует помнить, что разработка механизмов

мотивации сотрудников не должна осуществляться «по шаблону». Всегда необходимо учитывать особенности организации (ее историю, традиции, специфику деятельности и так далее), а также индивидуальные мотивы работающих в ней сотрудников.

Таким образом, трудовая мотивация может рассматриваться и как процесс воздействия различными способами и средствами на исполнителя, направленный на побуждение его к трудовой деятельности, и как результат этого воздействия, отражающийся сложившуюся в итоге совокупность трудовых мотивов.

5.5. Контрольные вопросы

1. Какое место в управлении персоналом организации занимает работа по оценке персонала?
2. Определите основные методы по оценке персонала.
3. Покажите какие задачи могут решаться при стимулировании работников при помощи премий?
4. Определите каких принципов следует придерживаться при проектировании материального вознаграждения.
5. Назовите и определите сущность содержательных теорий мотивации.
6. Назовите и определите сущность процессуальных теорий мотивации.

6. Развитие человеческих ресурсов: формы и методы обучения, планирование карьеры, командообразование

6.1. Развитие человеческих ресурсов

Развитие персонала, в широком смысле, можно определить как совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом, направленных на раскрытие потенциала человеческих ресурсов, в частности мероприятия:

- ✓ по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;
- ✓ по организации изобретательской и рационализаторской работы;
- ✓ по непрерывной профессиональной адаптации;
- ✓ по оценке кандидатов на вакантную должность;
- ✓ по текущей периодической оценке кадров;

- ✓ по планированию деловой карьеры;
- ✓ по работе с кадровым резервом и др.

Управление развитием персонала реализуется в рамках следующих основных направлений: обучение работников; анализ эффективности обучения и управление карьерой.

Первым шагом в рамках развития персонала, для повышения производительности труда работников, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Во время найма на работу организация даёт человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были реалистичными. Далее идёт обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные формальные методы адаптации работников в коллективе организации. В ходе неофициального общения новые работники узнают неписанные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе.

Другой жизненно важной задачей развития персонала является формирование резерва кадров для надёжного функционирования организации, т.к. это позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и увольнения работников. Резерв кадров – это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации. Резерв кадров необходим для организации любого типа и размера. В крупных организациях, которые ориентируются в основном на воспитание собственного резерва, эта задача может быть решена путём вертикальной ротации кадров для линейных руководителей и горизонтальной ротации кадров для руководителей функциональных служб. В целом, центральным элементом в развитии персонала является подготовка кадров, как профессиональная, так и общая. Связано это с тем, что организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого недостаточно руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному

раскрытию их возможностей в организации. В общем виде управление процессом развития кадров представлено на рисунке 4.

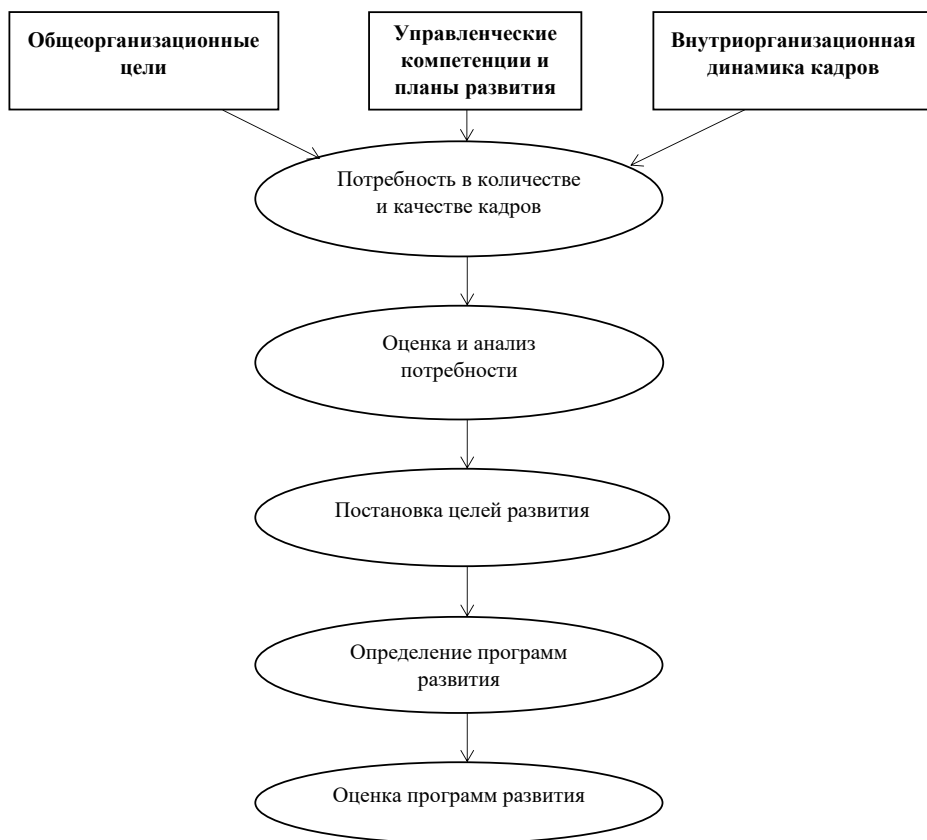


Рисунок 4. Управление процессом развития кадров

Сохранение кадрового потенциала – это не только поддержание существующего положения (которое может характеризоваться и набором отрицательных черт), а закрепление позитивных изменений. Управленческое развитие сконцентрировано на развитии опыта, отношений и навыков, необходимых для достижения целей организации, эффективного организационного управления. Управление развитием должно строиться строго в соответствии с общеорганизационными

целями, потребностями работников и требуемыми для эффективного развития организации изменениями.

Организационные цели играют значительную роль в определении потребности организации в развитии кадрового потенциала. Источник изменений потребностей организации в развитии кадрового потенциала заключается во внутриорганизационной динамике кадров: увольнения, выходы на пенсию, декретные отпуска, смена видов деятельности, смена места жительства и т.д. Эти показатели нуждаются в постоянном анализе, прогнозе, оценке с целью предсказаний дальнейших изменений в организации.

Следующий этап процесса развития кадрового потенциала – оценка потребности в развитии кадрового потенциала. После проведения соответствующего анализа может быть определена потребность в развитии. Оценка потребности – это систематический анализ специализированных управленческих действий по развитию кадрового потенциала, необходимых для достижения целей организации. Для проведения оценки потребности используется большое количество методов оценки. Потребность организации в развитии кадрового потенциала состоит из общеорганизационного уровня потребностей и индивидуального уровня потребностей в развитии. Традиционно для определения потребности в развитии кадрового потенциала используется метод экспертных оценок и анкетный опрос руководителей и специалистов.

Проектирование общеорганизационной потребности в развитии кадрового потенциала, основанное на общеорганизационных целях и внутриорганизационной динамике кадров, может также использоваться для проектирования развития на индивидуальном уровне, например, для продвижения на вышестоящую должность. На рисунке 5 представлена взаимосвязь оценки потребности в развитии кадрового потенциала предприятия и постановки общеорганизационных целей развития кадрового потенциала.

Следующий этап – установление целей развития кадрового потенциала. После того как общеорганизационная потребность в развитии кадрового потенциала определена, должны быть установлены цели для общеорганизационных программ развития и индивидуальных программ развития. Оба типа целей, общеорганизационные и индивидуальные, должны быть представлены в письменном виде, быть измеримыми, определены по периоду достижения и иметь определенную ценность как для конкретного работника, так и для организации в целом.

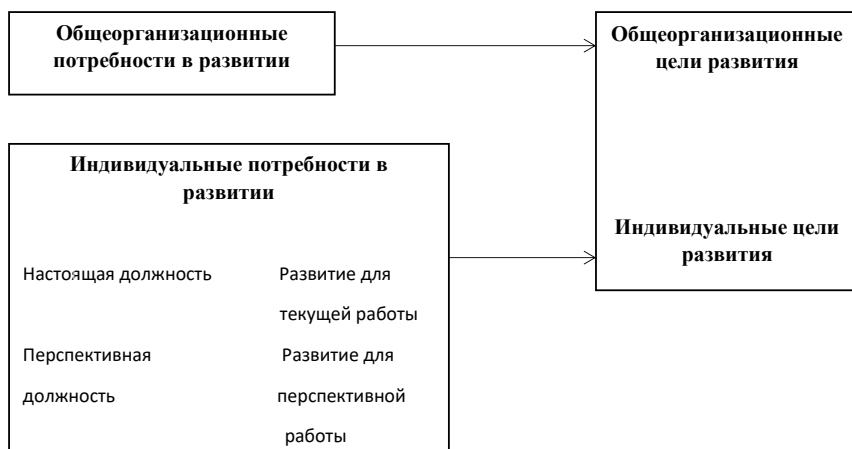


Рисунок 5. Взаимосвязь оценки потребности кадров с общеорганизационными целями развития кадрового потенциала

Сферы развития кадрового потенциала могут включать в себя: цели общеорганизационные, цели подразделений, индивидуальные цели. Организационные цели определяют количество обучаемых сотрудников, время проведения обучения, затраты на обучение одного работника, время, необходимое для достижения требуемого стандартного уровня знаний и навыков. Более того, определяют принципы, общую концепцию и стратегии организационного развития кадрового потенциала. Цели подразделений сконцентрированы на улучшении результатов работы отдельно взятой специфической деятельности, т.е. результат работы подразделения или группы. Индивидуальные или персональные цели концентрируются на воздействии на результаты труда и поведенческие особенности конкретных работников. После того как общеорганизационные цели развития кадрового потенциала определены и сформулированы, должны быть поставлены цели индивидуальных программ, определяющие знания, навыки и трудовое поведение, необходимые как результат. Это дает возможность установить методы обучения и программы развития. Разработка программы предполагает определение ее содержания и выбор методов профессионального обучения. Содержание программы определяется стоящими перед ней целями, отражающими потребности организации в развитии кадрового потенциала. При выборе методов обучения организация должна прежде

всего руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся.

6.2. Планирование карьеры

Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью.

Различают несколько видов карьеры:

1) внутриорганизационная – конкретный работник в процессе своей деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию.

2) межорганизационная – конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию, но проходит он эти стадии в условиях работы в разных организациях.

3) специализированная – конкретный работник в процессе своей деятельности проходит различные стадии карьеры, эти стадии работник может пройти как в рамках одной, так и нескольких организаций, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

4) неспециализированная – подразумевается, что работник способен работать на любом участке компании, а не по какой-то отдельной функции, таким образом у работника формируется полное представление о деятельности компании.

5) вертикальная – подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

6) горизонтальная – перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре; к горизонтальной карьере можно отнести расширение или усложнение задач на прежней ступени.

7) ступенчатая – совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры.

8) скрытая – доступна для ограниченного круга лиц, под ней понимается движение к ядру, руководству организации (например,

приглашение работника на недоступные другим встречи, совещания, получение доступа к информации и пр.).

Таким образом, планирование и контроль деловой карьеры заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовывать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать свои перспективы как на ближайшее время, так и на будущее. Комплекс мер, направленных на развитие и продвижение работника, называется управление деловой карьерой. Более широкое определение управление деловой карьерой подразумевает под собой комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

6.3. Формы и методы обучения

Оценка потребности в обучении персонала – ключевое звено в организации обучения. От качества анализа потребности в обучении зависит эффективность затрат и результативность последующей деятельности сотрудников. Конкретизировать задачи по каждому из направлений помогут сбор и анализ информации в следующих областях:

- ✓ управление человеческими ресурсами;
- ✓ организационный анализ;
- ✓ анализ рабочих операций;
- ✓ анализ текучести кадров;
- ✓ анализ потерь рабочего времени (болезни, опоздания, неразрешенное отсутствие);
- ✓ управленческая информация;
- ✓ анализ объема продаж;
- ✓ анализ объема выпускаемой продукции;
- ✓ анализ качества продукции и услуг;
- ✓ анализ инцидентов и отклонений;
- ✓ анализ финансовых показателей;
- ✓ анализ отзывов заказчиков и покупателей;
- ✓ информация о деятельности сотрудников;
- ✓ анализ эффективности работы сотрудников;

- ✓ анализ компетенции сотрудников.

Чтобы собрать, обработать и проанализировать всю эту информацию, области для анализа можно разделить на 3 уровня:

1) уровень организации. Обучение, необходимое для повышения эффективности организации в целом. Например, изменение системы ценностей, изменение идеологии и методов работы с заказчиком.

2) уровень группы. Цель заключается в повышении эффективности групп. Например, изменения в бухгалтерском учете, изменение требований охраны труда и пр.

3) индивидуальный уровень. Повышение эффективности работы отдельных работников. Например, использование нового оборудования, повышении компетенции в области управления, приобретение специальных навыков и пр.

При подготовке плана обучения персонала необходимо проанализировать:

Организационный уровень.

✓ бизнес-план, включающий соображения по маркетингу, производству, технологиям и финансам, планирование человеческих ресурсов, в том числе текучесть кадров и вакансии;

- ✓ политика в области обучения;
- ✓ обязательное обучение;
- ✓ планирование конкретных достижений;
- ✓ планы развития организации;
- ✓ анкетирование или обследование среди сотрудников;
- ✓ обязательства по обучению;
- ✓ прогулы и отсутствие по болезни;
- ✓ отчетность по несчастным случаям и пр.

Уровень подразделений.

- ✓ должностные обязанности работников;
- ✓ уровень компетенции, необходимый для определенной должности;
- ✓ навыки общения работников;
- ✓ навыки командной работы;
- ✓ новое оборудование, технологии, процедуры;
- ✓ компетенция отдельных работников и пр.

Индивидуальный уровень.

- ✓ система аттестации;
- ✓ план развития карьеры;
- ✓ аттестационное собеседование и пр.

Конкретный состав документов, необходимых для анализа, зависит от потребностей организации. Существуют и другие источники определения необходимости в обучении: трудовое законодательство, постановления правительства, постановления местных властей и т.д. Итогом анализа необходимости обучения будут предложения о том, как с помощью обучения работников можно улучшить деятельность организации и отдельных подразделений или повысить эффективность работы отдельных сотрудников.

Цели и задачи обучения.

После определения областей возможных усовершенствований следует конкретизировать цели и задачи для каждого конкретного курса или направления. Для этого необходимо:

- ✓ выразить желаемые результаты обучения в виде описания необходимой реальности для организации либо конкретного сотрудника и придать им какое-либо числовое значение. Например, сократить количество жалоб покупателей на 5%. При этом нужно учитывать, что иногда цели обучения достаточно сложно выразить в числовом значении;

- ✓ ясно описать требуемые стандарты, которые должны быть достигнуты в результате обучения.

В итоге проделанной работы будет получена, во-первых, основа для разработки учебной программы и выбора методов обучения, во-вторых, разработаны критерии для последующей оценки эффективности обучения, и, в-третьих, разработаны критерии отбора участников обучения.

Следует различать три основных направления обучения персонала.

Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

Повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Необходимость проведения подготовки или повышения квалификации персонала внутри фирмы могут обуславливать следующие ***причины.***

- ✓ нехватка квалифицированных кадров на национальном уровне;
- ✓ увеличение стоимости рабочей силы;
- ✓ давление конкурентов, создающее условия для более эффективного использования труда собственных работников;
- ✓ технологические изменения, связанные с научно-техническим прогрессом;
- ✓ подготовка к более высокой должности;
- ✓ развитие потенциала работников;
- ✓ рост объемов производства, торговли, предоставляемых услуг;
- ✓ рост социальной ответственности фирмы за своих работников, т.е. создание фирмой условий для развития работников.

Основные цели повышения квалификации, подготовки и переподготовки можно определить как:

- ✓ удержание работника в организации, сохранение его для фирмы;
- ✓ продвижение по служебной лестнице (создание резерва на управленческие должности);
- ✓ повышение производительности и качества труда, а также качества продукции;
- ✓ предотвращение профессиональной деградации специалистов;
- ✓ нахождение сотрудниками тех видов работ, которые соответствуют их темпераменту, запросам и характеру специальности.

Расширенная характеристика видов обучения представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Виды обучения

Виды обучения	Характеристика видов обучения
Профессиональная подготовка кадров	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения для выполнения определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности.
Повышение квалификации	Расширение знаний, умений и навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста.
Профессиональная переподготовка	Получение знаний, умений и навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности.

Методы обучения персонала. Обучение персонала может осуществляться на рабочем месте - внутрипроизводственное обучение и вне рабочего места - внепроизводственное обучение. Каждый из названных типов обучения предполагает различные способы организации обучения. В общем виде методы профессионального обучения представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Методы профессионального обучения

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
Инструктаж	Лекции
Коучинг (наставничество)	Кейс-стадии
Ротация (перемещение)	Ролевые игры
Специализированные проекты и комитеты	Электронное обучение
	Деловые игры
	Профессиональные семинары

Оценка эффективности обучения.

Заключительным этапом процесса профессионального развития является оценка экономической эффективности программ обучения и развития. Оценить эффективность программ развития можно сравнением реальных результатов, полученных в ходе реализации программ обучения с целями, которые поставлены для общеорганизационного развития на начальном этапе с использованием установленных критериев. Поскольку затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в квалификацию работников, организация ожидает от них отдачи в виде повышения эффективности ее деятельности, более полной реализации организационных целей. И соответствующим образом измеряет его эффективность. Помимо системного анализа организации, могут оцениваться эффективность каждой отдельной программы развития по степени достижения целей этих программ.

Разработка программ развития управления персоналом должна быть основана на четком определении практических потребностей реальных клиентов. Оценки отдачи могут отличаться для различных участников и клиентов в зависимости от их индивидуальных и корпоративных целей. В идеале цели должны быть едины в том, что касается удовлетворения потребностей.

Для владельцев предприятий, высших исполнительных руководителей и предпринимателей этими целями будут:

- ✓ повышение производительности, эффективности и прибыли;
- ✓ получение общих конкурентных преимуществ;

✓ увеличение доли рынка и активов компании.

Для руководителей высшего звена:

✓ повышение эффективности управления компанией и производительности, осуществление изменений и новых проектов;

✓ совершенствование коллективной работы и процессов;

✓ разработка новых средств для достижения корпоративных целей.

Для менеджеров компаний:

✓ новые перспективы в карьере;

✓ новые возможности совершенствования работы своего сектора;

✓ новые методы решения задач;

✓ увеличение числа клиентов и более полное удовлетворение их потребностей.

Для работников организаций:

✓ более активное участие в процессах принятия решений;

✓ более эффективное использование личного потенциала;

✓ большее удовлетворение от трудовой деятельности.

Для общества:

✓ вклад в экономическое благосостояние страны;

✓ увеличение поступлений в бюджет;

✓ новые пути решения социальных, региональных и др. проблем.

Эффективность обучения можно определять по формуле «3Ц»:

Целесообразность обучения = Цели: Цена

Сложность в определении состоит в том, что цели участников процесса существенно различаются, и цена, которую готов заплатить каждый из них, соответственно разная. Поэтому, анализируя эффективность обучения, за исключением простых и очевидных случаев, следует прибегать к комплексному подходу. В таблице 6 представлена оценка эффективности обучения.

Таблица 6 - Оценка эффективности обучения

Уровень оценки	Ожидаемый результат	Метод оценки
Уровень реакции	Реакция участников Мнения участников о профессиональном обучении	Оценочная анкета в конце обучения
Уровень усвоенных знаний	Изменение уровня знаний, способствующее эффективной работе: - получение конкретных	Самоанализ, самооценка участников обучения об изменениях в настрое, изложенных в оценочных

	<p>навыков;</p> <ul style="list-style-type: none"> - повышение профессиональной мотивации; - изменение устойчивых стереотипов мышления; - повышение сплоченности команды. 	<p>анкетах;</p> <p>Наблюдение тренера-консультанта во время обучения, анализ изменений участников к концу обучения и описание их достижений;</p> <p>Контрольные упражнения в конце или во время обучения на усвоение и использование полученных знаний (групповые и индивидуальные, письменные, устные и пр.);</p> <p>Наблюдения непосредственного руководителя за изменениями в работе участников после обучения.</p>
Уровень поведения	<p>Изменение поведения на рабочем месте.</p> <p>Системное применение полученных в ходе обучения знаний и навыков</p>	<p>Наблюдение непосредственного руководителя за работой сотрудника, прошедшего обучение на рабочем месте.</p> <p>Сбор материала для аттестации, содержащего описание примеров эффективного и неэффективного поведения при исполнении должностных обязанностей.</p> <p>Регулярная аттестация.</p>
Уровень эффекта	<p>Изменение результатов деятельности компании.</p> <p>Изменение качественных показателей:</p> <ul style="list-style-type: none"> - возросшая степень удовлетворенности клиентов; - имидж компании; - улучшение психологического климата; - уменьшение текучести кадров. <p>Изменение количественных показателей:</p> <ul style="list-style-type: none"> - объем продаж; - доля рынка; - прибыль; - коэффициент рентабельности. 	<p>Непосредственный руководитель работников, прошедших обучение, оценивает производительность труда и качество работы.</p> <p>Заполняет анкету и выставляет оценку результативности обучения.</p>

6.4. Командообразование

Команда имеет общие черты с группой, однако в команде более постоянный персонал, более жесткое распределение ролей, более ясная и формальная цель. Как правило, члены команды сыгранны, члены команды воспринимают участие в ней как вознаграждение. В команде удовлетворяются потребности личности в причастности, уважении, успехе, даже если успех совместный. Выделяют следующие признаки команды:

- общее видение, которое позволяет снять явные и потенциальные противоречия между членами команды;
- взаимодополнение по функциям и при распределении ролей между членами команды, что относится к способам позиционирования (выработку членами команды определенной системы позиций относительно друг друга по самым разным критериям) команды в целом и отдельных ее членов в частности;
- способность быстро реагировать на изменения, большая гибкость, адаптивность и стремление к инновациям;
- понимание друг друга с полуслова, сработанность, согласованность, появляющееся в ходе совместной работы и комплектования команды;
- связанность (*cohesiveness*) или сплоченность группы;
- способность мотивировать членов команды к совершению определенных действий.

Исследователи процессов командообразования приходят к выводу о том, что команда есть группа, причем группа специфическая, особенная, команда есть группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Для команды характерно открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются. Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со

стратегическими целями организации. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу внутреннего устройства: отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности. Таким образом командообразование как потребность возникает в тех сферах, где необходимо эффективное групповое участие. Это сложный творческий процесс, требующий огромных финансовых затрат и интеллектуальных усилий. Не случайно специалисты по управлению персоналом часто рекомендуют возлагать работу по формированию команд на кадровые службы организации. Основную роль в объединении работников в команду единомышленников должен играть непосредственный руководитель коллектива. Командный дух в коллективе достигается при выполнении ряда условий. Главное из них - отождествление членами команды личных и групповых целей и интересов, и чувство взаимной ответственности за действия каждого.

В настоящее время различают несколько технологий повышения командной эффективности:

- ✓ тимбилдинг (*team building*) в переводе с английского языка означает построение эмоционально сплоченной команды, путем выполнения совместных упражнений, которые невозможно сделать в одиночку;

- ✓ тимдесинг (*team design*) сконцентрирован на принципах проектирования команды, распределения в ней ролей, факторах организации команды;

- ✓ ретиминг (*re-teaming* от английского *re-teaming* – переформирование команд) – технология, которая позволяет создавать эффективные управленческие команды. Технология создана в Финляндии, направлена на решение различных обсуждаемых проблем команды и четкое понимание группой возможностей в получение выгоды. Основной принцип ретиминга – это ориентация на решение задач, формирование позитивного мышления в организации в целом, а у руководителей – нацеленности на результат через планирование деятельности компании в формате мозгового штурма. Лидер должен суметь сформировать цели и реальные возможности в единое целое;

- ✓ тимфорсинг ориентирован на использование тренинга при смене управленческой верхушки, появлении новых топ-менеджеров со своим взглядом на цели, ценности, принципы управления в компании.

В ходе тренингов авторы используют также тимдизайнинг, тимкейсинг и другие виды технологий повышения командной эффективности. Наиболее популярными командообразующими (групповыми) мероприятиями на сегодняшний день являются активные тренинги с элементами ролевых игр. Тренеры в ходе мероприятий по командообразованию, ставят перед собой задачи повышения эффективности командной работы: повышения уровня взаимодействия между сотрудниками, сплочение коллектива, выявление лидеров, аутсайдеров, расширение навыков решения нестандартных ситуаций, повышение мотивации на достижение коллективных целей, снятие стресса, усталости, моделирование бизнес-процессов, повышение эффективности бизнес-коммуникаций. Технику тимбилдинга часто реализуют в ходе проигрывания различных активных сюжетов за счет создания игровой реальности, где участникам легче погрузиться в процесс выполнения заданий. В ходе тренинга группа может пройти все стадии групповой динамики, включая агрессию и обратную связь. Задача инструкторов состоит в помощи участникам эффективно проанализировать полученный опыт и перенести его на реальные рабочие ситуации. Основными блоками тренинга могут быть: совместное планирование и распределение ответственности в команде; умение договариваться; видение общей цели; ролевое распределение в команде; эффективное исполнение командных задач; рациональное использование командного ресурса; контроль выполнения поставленных задач; принятие ценностей компании. Результатом тренингов становится повышение общей эффективности работы коллектива как комплексный результат, складывающийся из влияния различных факторов. Повышается уровень доверия в коллективе, появляется команда, сплоченная вокруг общей цели с настоящим лидером. Новый тип отношений внутри команды, основанный на глубоком принятии и понимании друг друга способствует повышению личной ответственности членов команды за достижение общей цели. Снижается уровень конфликтности, возрастает конструктивность работников и творческая активность команды, что создает условия для личностного развития.

Однако формирование команды не станет безусловным благом для любой фирмы и, конечно, не панацеей от всех проблем. Командообразование – это одно из звеньев системы мотивации, адаптации, управления персоналом, которая должна существовать в компании в современных условиях.

6.5. Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность и содержание процесса развития персонала в организации.
2. Перечислите основные цели повышения квалификации и переподготовки работников.
3. Покажите какие причины могут сделать обучение персонала необходимым.
4. Расскажите об основных методиках оценки эффективности обучения персонала и определите их достоинства и недостатки.
5. Назовите виды карьеры и раскройте их содержание.

7. Организационная культура: понятие, элементы, функции

7.1. Организационная культура: понятие и функции

Организационная культура – набор наиболее важных предположений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства-ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

При анализе организационной культуры следует выделить три основных момента:

- 1) базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях, они связаны с видением окружающей человека среды и регулирующих ее переменных;
- 2) ценности, которых может придерживаться человек;
- 3) «символика», посредством которой ценностные ориентации передаются членами организации (специальные документы).

Есть множество подходов к определению различных компонентов, характеризующих ту или иную конкретную организационную культуру:

- ✓ особенности ценностей и норм;
- ✓ осознание себя и своего места в организации;
- ✓ коммуникационная система и язык общения;
- ✓ внешний вид, одежда;
- ✓ осознание фактора времени, отношение к нему, его использование;
- ✓ характер взаимоотношений между людьми;

- ✓ вера, оптимистическое отношение к жизни;
- ✓ процесс развития работников, их обучение и переобучение;
- ✓ трудовая этика и мотивация и т.д.

Организационная культура выполняет ряд значимых функций по отношению к организации, ее структурным образованиям и индивидам, данные функции представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Функции организационной культуры

Нормативно-регулирующая	Данная функция позволяет контролировать формы поведения и восприятия, вырабатывая наиболее целесообразные с точки зрения данной организации. Посредством сравнения реального поведения человека, группы, организации с организационными нормами культурного поведения человека, группы, организации определяются позитивные и негативные действия, гуманные и бесчеловечные, прогрессивные и консервативные.
Познавательная	Эта функция позволяет работнику реализовать такие личностные мотивы как любознательность, склонность к анализу и научным исследованиям.
Ценностнообразующая	Ее назначение заключается в формировании у людей взглядов и отношений к смыслу жизни, правильному пониманию ценностей. Организационная культура влияет на мировоззрение человека, способствует превращению организационных ценностей в ценности личности и коллектива.
Коммуникационная	Через познанные ценности, принятые в организации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечиваются взаимопонимание работников и их взаимодействие, установление и использование эффективных коммуникационных потоков. Путем разработки эффективных коммуникаций усиливается вовлеченность каждого в дела организации.
Мотивирующая	Принадлежность к сильной оргкультуре сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желанию действовать в интересах и на благо организации. Значимые цели, хорошие взаимоотношения, продуманная система материального и социального стимулирования, стиль управления, являясь

	частями оргкультуры, оказывают сильное мотивирующее воздействие на работу персонала организации.
Инновационная	Это внешняя функция, помогающая организации выжить в условиях конкурентной борьбы. Основу ее составляет система целей, ориентированная на потребности клиентов, готовность к риску и внедрение инноваций, социальная ответственность. Результатом ее является создание позитивного имиджа организации.
Стабилизационная	Заключается в развитии системы социальной стабильности в организации, достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры.

7.2. Типы организационной культуры и их особенности

Данная типология опирается на классификацию, предложенную С. Ханди и отраженную в таблице 8.

Таблица 8 - Типология организационной культуры

Параметры, определяющие тип культуры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
Тип и размер организации	Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая иерархия (коммерция, финансы, малый бизнес)	Крупная организация. Строгое функциональное распределение ролей, специализированные участки координируются звеном управления сверху	Небольшая организация с органической структурой (матричная структура)	Небольшая организация, существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие союзы)
Основа системы власти	Сила ресурсов, сила личности	Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением, сила специалиста ценится в надлежном	Сила специалиста. Дух команды. Важнее командный, а не индивидуальный результат	Сила личности, сила специалиста. Влияние распределяется поровну

		месте. Влияние регулируется правилами и положениями		
Процесс принятия решений	Решения принимаются быстро в результате баланса влияний	Формализованные решения принимаются наверху	Решения принимаются на групповом уровне	Формализация и процедуры отсутствуют
Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам деятельности	Контроль и координация осуществляются звеном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами	Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры	Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе – личная преданность	Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность	Объединение сотрудников и организации, раскрывает таланты личности, поощряется инициатива, формирование команды	Специалисты – одаренные, яркие личности. Умеют добиваться личных целей
Тип менеджера	Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен в себе	Любит безопасность и предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли	Координатор компетентных исполнителей; должен уметь оценивать по результатам, быть гибким, регулировать взаимоотношения	Может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы
Адаптация к изменениям	Быстро реагирует на изменения в окружающей среде, но зависит от решений из центра	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Хорошо адаптируется, так как для решения задач быстро меняется состав групп, и каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы	Хорошая

7.3. Методы и принципы управления организационной культурой

Методы управления организационной культурой, то есть приемы и способы воздействия на организационную культуру с целью обеспечения ее соответствия выбранной стратегии развития организации, включают в себя:

1. Поведение руководителей – в данном случае руководитель в своей роли должен являться образцом для подчиненных;

2. Реакцию руководства на критические ситуации и организационные кризисы – представляет собой набор приемов и методов, которыми пользуется руководитель при разрешении кризисных ситуаций в организации;

3. Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров – своими действиями руководители дают понять, что является важным и что ожидается от работников;

4. Заявления, призывы, декларации руководства – находят выражение в обращении к эмоциональной стороне работников для формирования трудовых ценностей и образцов поведения;

5. Моделирование ролей, обучение и тренировка – специфика организационной культуры усваивается подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли;

6. Критерии определения вознаграждения и статуса – то, из чего исходит организация, регулируя кадровый процесс, система построения карьеры сотрудников;

7. Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения – один из основных способов формирования и поддержания организационной культуры;

8. Систему стимулирования – система наград, поощрений, принятая в организации, расставляет для работников приоритеты и указывает на организационные ценности;

9. Организационные символы и обрядность – существующие традиции и порядки, использование корпоративной символики благотворно сказывается на отношении персонала к фирме.

10. Поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций – показывает какое поведение персонала поддерживается, а какое отрицается при сложившейся практике управления.

В зависимости от стадии развития организации проявляются особенности управления организационной культурой:

На стадии основания и раннего роста организации основной импульс формирования организационной культуры исходит от основателей организации. Основное внимание на этой стадии уделяется вычленению из среды и отделению от других организаций, только внешний кризис, связанный с выживаемостью организации, может заставить ее изменить организационную культуру.

На стадии развития культура развивается постепенно, усваивая лучшую практику прошлых лет. На этом этапе приветствуется систематическое повышение в должности работников, личные представления которых наилучшим образом соответствуют изменениям внешней среды.

На стадии среднего возраста культурное развитие организации происходит путем оценки сильных и слабых сторон различных субкультур, а затем изменения основной культуры в соответствии с одной из них посредством систематического назначения представителей этой субкультуры на основные руководящие должности в организации.

На стадии зрелости и возможного упадка организации проблема изменения организационной культуры связана с наличием укоренившихся у работников представлений об организации и о среде, изменение культуры может осуществляться за счет организационных преобразований и реорганизации.

Вырабатывая воздействия на организационную культуру, необходимо исходить из принципов управления организационной культурой, представленных в таблице 9.

Таблица 9 - Принципы управления организационной культурой

Комплексность представлений о назначении организации	Организационная культура должна давать комплексное представление об организации и ее участников, ее целей, характере продукции и услуг, рынка в целом
Первоочередность определения ценностей и философии организации	Процессу формирования культуры в какой-либо экономической системе должно предшествовать определение философии и ценностей, которые будут восприимчивы для данной системы
Историчность	Организационная культура формируется, проходя все этапы развития организации и изменяясь с ней
Отрицание силового воздействия	Насажение организационной культуры, не отвечающей целям, потребностям организации, будет вызывать антагонизмы в системе управления
Комплексность	Оценка воздействия культуры на эффективность

оценки	функционирования экономической системы подразумевает комплексный подход, учитывающий прямые и косвенные факторы влияния
--------	---

Таким образом, организационная культура рассматривается как стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность организации.

7.4. Контрольные вопросы

1. Раскройте суть понятия «организационная культура».
2. Чем обусловлено внимание к организационной культуре в современных условиях?
3. Раскройте содержание основных компонентов организационной культуры.
4. Какими методами обеспечивается поддержание организационной культуры?
5. Какими методами можно добиться изменения организационной культуры?

Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993.
2. Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации. Федеральный закон от 6 октября 1999 № 184-ФЗ.
3. О Правительстве Российской Федерации. Федеральный конституционный закон от 17 декабря 1997 № 2-ФКЗ.
4. О регламенте Правительства Российской Федерации и Положении об аппарате правительства Российской Федерации. Федеральный закон от 1 июня 2004 № 260.
5. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации. Федеральный закон от 6 октября 2003 № 131-ФЗ.
6. О государственных и муниципальных унитарных предприятиях. Федеральный закон от 14 ноября 2002 № 161-ФЗ.
7. О типовом регламенте взаимодействия федеральных органов исполнительной власти. Постановление Правительства Российской Федерации от 19 января 2005 № 30.
8. О порядке разработки и утверждения административных регламентов исполнения государственных функций (предоставления государственных услуг). Постановление Правительства РФ от 11.11.2005 № 679.
9. О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации. Федеральный закон от 2 мая 2006 № 59-ФЗ.
10. О системе государственной службы Российской Федерации. Федеральный закон от 27 мая 2003 № 58-ФЗ.
11. О противодействии коррупции. Федеральный закон от 25 декабря 2008 № 273-ФЗ.
12. Авербух Е.А. Муниципальный менеджмент / Е.А. Авербух. – Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет (ТОГУ), 2018. – 330 с.
13. Алексеева Н.А. Технологии государственного и муниципального управления / Н.А. Алексеева. – Ижевск: Ижевская ГСХА, 2018. – 140 с.
14. Бородкин А.В., Громова М.В. История управленческой мысли: уроки Пандемии // Сборник научных трудов III-й Национальной научно-практической конференции научно-педагогических и практических работников с международным участием «Экономика и управление: теория и практика». – Ярославль: ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС». – 2020. – С. 349 – 353.

15. Василевич С.Г. Государственное управление. Проблемы и пути повышения эффективности. Монография / С.Г. Василевич. – М.: Юнити, 2019. – 544 с.

16. Громова М.В., Бородкин А.В. Шанхайская организация сотрудничества: геополитический проект РФ и КНР // Сборник научных трудов III-й Национальной научно-практической конференции научно-педагогических и практических работников с международным участием «Экономика и управление: теория и практика». – Ярославль: ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС». – 2020. – С. 111 – 116.

17. Иванов В.В. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В.В. Иванов. – М.: Инфра-М, 2018. – 222 с.

18. Кваша В.А., Колесов Р.В., Смирнова К.А. О вовлечении элиты нашей молодежи – студенчества в общественную жизнь // Сборник научных трудов III-й Национальной научно-практической конференции научно-педагогических и практических работников с международным участием «Экономика и управление: теория и практика». – Ярославль: ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС». – 2020. – С. 397 – 407.

19. Кваша В.А., Бурькин А.Д. Основные подходы к формированию корпоративной культуры // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2018. - Т. 1. - № 10. - С. 59-67.

20. Кваша В.А., Колесов Р.В., Юрченко А.В. Проблемы управления рисками в коммерческих банках и методология современного риск-менеджмента // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2018. - Т. 1. - № 8. - С. 70-81.

21. Колесов Р.В., Бурькин А.Д., Кваша В.А. Совершенствование механизма межбюджетных отношений в России в целях обеспечения устойчивого экономического роста регионов // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2019. - Т. 8. - № 1. - С. 103-111.

22. Колесов Р.В., Быков В.А., Юрченко А.В. Методические подходы к оценке эффективности осуществления внешнего государственного финансового контроля на региональном и муниципальном уровнях // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2019. - Т. 2. - № 4. - С. 84-95.

23. Колесов Р.В., Юрченко А.В. О мерах государственной поддержки образовательных организаций в условиях кризисных явлений социально-экономического характера // Сборник научных трудов III-й Национальной научно-практической конференции научно-педагогических и практических работников с международным участием «Экономика и

управление: теория и практика». – Ярославль: ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС». – 2020. – С. 128 – 132.

24. Колесов Р.В., Юрченко А.В. Рекомендации выпускнику по организации подготовки и защиты выпускной квалификационной работы // Сборник научных трудов III-й Национальной научно-практической конференции научно-педагогических и практических работников с международным участием «Экономика и управление: теория и практика». – Ярославль: ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС». – 2020. – С. 392 – 397.

25. Колесов Р.В., Юрченко А.В. Научная статья студента: рекомендации по подготовке и опубликованию // Сборник научных трудов III-й Национальной научно-практической конференции научно-педагогических и практических работников с международным участием «Экономика и управление: теория и практика». – Ярославль: ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС». – 2020. – С. 407 – 411.

26. Компетентностный подход в образовании: проблемы и пути модернизации монография Т.Н Белкина, М.В. Громова, М.В. Гулакова и др. / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Книга 2. - Новосибирск: ООО агентство «СИБПРИНТ», 2013. - 159 с.

27. Попов Л.Л. Государственное управление и исполнительная власть: содержание и соотношение / Л.Л. Попов, Ю.И. Мигачев. - М.: Норма, 2018. – 96 с.

28. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 695 с.

29. Управление персоналом в организации: учебное пособие. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 500 с.

30. Яновский В.В. Государственное и муниципальное управление. введение в специальность (для бакалавров) / В.В. Яновский, С.А. Кирсанов. – М.: КноРус, 2018. – 352 с.

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Ярославский филиал

Громова М.В.
Бородкин А.В.
Быков В.А.
Колесова А.Р.

ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ
В РОССИИ: ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

ISBN 978-5-6044447-9-5



Подписано в печать 29.09.2020. Формат 60x90/16.
Усл. печ. л. 8,75. Тираж 30 экз. Заказ № 4731.

Отпечатано в ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС»
150062, г. Ярославль, пр-д Доброхотова, д. 16, кв. 158.
Тел.: (4852) 58-76-33, 58-76-37.
E-mail: kancler2007@yandex.ru