

ГЛАВА 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

- 2.1. Управление персоналом: понятие и подходы
- 2.2. Сущность и задачи управления
- 2.3. Методология управления персоналом
- 2.4. Технология управления
- 2.5. Информационное обеспечение
- 2.6. Кадровая служба предприятия

2.1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ПОНЯТИЕ И ПОДХОДЫ

Предприятие (организация, фирма), будучи целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее может быть представлено как совокупность составляющих ее элементов (подсистем), естественно взаимосвязанных (взаимодействующих) друг с другом

.Так, одни авторы в качестве подсистем выделяют техническую, административную (управленческую) и человеческую.

Другие в управлении производством (предприятием) выделяют две части: управление деятельностью и управление людьми.

Управление деятельностью складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производимой работы, контроля за выполнением заданий.

Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие составные части работы руководителя как менеджера.

Производственная система, ее вещественная и личностная составляющие находятся под воздействием многих факторов. Изменяются техника и технология, которые определяют требования к рабочей силе, направленность ее специальной подготовки, уровень квалификации и т.д. Состав рабочей силы изменяется под действием как объективных, так и субъективных факторов. Возникает необходимость в постоянном управленческом воздействии на структуру рабочих мест, на численность и состав работников.

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников - персонал, получил название управления персоналом (кадрами)

В последние годы в научной литературе и практике широко используются и другие понятия: управление трудовыми ресурсами, управление трудом, управление кадрами, управление человеческими ресурсами, управление

человеческим фактором, кадровая политика, кадровая работа и др., так или иначе относящиеся к трудовой деятельности человека, управлению его поведением на производстве.

Большой разницей вносит и переводная литература с ее различной терминологией, свойственной различным школам управления. Наиболее часто встречаются такие термины, как:

- *personnel administration* - управление кадрами (набор, контроль, расстановка, подготовка, использование людских ресурсов предприятия), отношения между административным персоналом и подчиненными; "человеческие отношения" в промышленности;
- *personnel management* - руководство кадрами (включая подбор, подготовку, условия труда, оплату, вопросы техники безопасности); трудовые отношения; взаимоотношения администрации с индивидуальными работниками;
- *personnel relations* - управление кадрами и т.д.

Концепция управления персоналом несколько лет назад стала логически перерастать в концепцию управления человеческими ресурсами как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими).

Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии. Так, одной из важнейших функций управления персоналом становится развитие персонала, а не приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест.

В управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический.

При технократическом подходе управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д. Таким образом, управление кадрами как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке исходя из задач организации производства и труда.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Поэтому, согласно данной концепции, функционирование производства, а главное - его результативность (эффективность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально-квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учета их интересов и т.д., что требует большего внимания к учету интересов работника как личности: повышения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений человека, его представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д.

Новые подходы к управлению кадрами ориентируются не только на решение текущих вопросов, оперативные изменения в расстановке кадров, но и на формирование мотивации работников, основанной на долговременных производственно-хозяйственных отношениях, на планировании повышения качества трудовой жизни работника и коллектива в целом как одной из главных задач повышения конкурентоспособности предприятия и как возможности своего развития.

2.2. СУЩНОСТЬ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ

Управление производством осуществляется через человека: через людей вносятся определенные коррективы в техническую, технологическую и организационную стороны процесса производства. Но и сами работники являются объектом управления. Это касается прежде всего количества и качества рабочей силы, формирования трудового потенциала, его развития и использования, мотивации трудового поведения, трудовых и личностных отношений и т.д.

И чтобы раскрыть содержание этого специфического вида управленческой деятельности, уточним сначала, что является объектом и субъектом управления.

Объект управления - это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады).

Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив.

В качестве **субъектов управления** персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников

кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Сущность управления персоналом составляет, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами. **Содержание управления персоналом** составляют:

1. - определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
2. - формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
3. - кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
4. - система общей и профессиональной подготовки кадров;
5. - адаптация работников на предприятии;
6. - оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
7. - оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
8. - система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры);
9. - межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;
10. - деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

1. - повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
2. - повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
3. - обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

4. Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:
5. - обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
6. - достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
7. - полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
8. - обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
9. - закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
10. - обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
11. - согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
12. - повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

2.3. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК СИСТЕМА

Трудовой коллектив представляет собой некую систему "Кадры", состоящую конструктивно из элементов, находящихся во взаимосвязи. Она имеет свою внутреннюю структуру, поскольку работники различаются по выполняемым функциям, категориям, профессиям и по многим другим характеристикам: демографическим (пол, возраст), экономическим (стаж, подготовка, мотивация), социально-психологическим (дисциплина, способность к взаимодействию) и др. Сама по себе система представляется достаточно сложной, так как для нее характерно множество связей между элементами как по горизонтали (между работниками), так и по вертикали (между структурными подразделениями, органами Управления и т.п.).

В основе управления персоналом лежит определение траектории развития системы "Кадры" и регулирование ее поведения в динамике в соответствии с

развитием внешнего окружения, внутренних противоречий, задач предприятия (организации, фирмы) как производственно-хозяйственной системы.

Применительно к персоналу предприятия управление означает разработку и реализацию управленческого воздействия на совокупность характеристик трудового потенциала работника и коллектива с целью приведения их в соответствие как с текущими задачами функционирования предприятия, так и со стратегией его развития, необходимостью полного использования возможностей, связанных с ролью человеческого фактора в современном производстве.

Управленческие решения направлены не только на отдельных работников как элементы системы "Кадры", но и на поддержание производственных взаимосвязей между ними, на саму структуру системы, ее пропорции, на поведение системы в целом, ее развитие.

Состояние системы "Кадры" определяется как собственными целями, так и целями производства. Рабочая сила, занятая на предприятии, должна соответствовать вещественному фактору производства (применяемой технике, технологии, обусловленной ими организации производства и труда).

[Итак, с одной стороны, имеются рабочие места с их требованиями к работникам в отношении квалификации, подготовки, личных качеств, с другой - имеются рабочие с различными качествами, профессиональной подготовкой, квалификацией. Управление персоналом предполагает воздействие на обе стороны с целью обеспечить требуемое соответствие. Это сложная задача, так как меняются и требования к работникам, и сам персонал предприятия.]

Управление идет по следующим направлениям:

- изменение численности работников и форм занятости;
- изменение структуры персонала;
- изменение мотивации персонала и т.д.

Для этого используются различные методы, имеющие отношение к технологии работы с кадрами: подбор, наем, требования при найме, обучение и продвижение, оценка и оплата труда и т.п.

ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Механизм управления представляет собой систему органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе требуемого количества, качества и к определенному времени. Цели управления достигаются путем реализации определенных принципов и методов.

Принципы, трактуемые в теории управления как устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления, обусловлены

действием объективных законов. Методы выступают как способы реализации принципов.

Принципы в общем виде представляют собой исходные положения теории, учения, науки. В ходе накопления эмпирической информации о целесообразной деятельности людей, ее изучения анализа и обобщения шел отбор всего того положительного, что легло в основу принципов и правил поведения, действия, труда, управления, создания условий, обеспечивающих эффективную деятельность отдельных людей и трудовых коллективов.

Принципы, положенные в основу эффективного управления персоналом, достаточно многообразны. Они носят многоуровневый характер (общие, частные, специальные, отдельные) и распространяются на разные сферы деятельности (управление трудом в масштабах всего общества, отрасли, предприятия, отдельного работника). В числе общих принципов как инструментов управления персоналом выделяются: научность, плановость, комплексность (системность), непрерывность, нормативность, экономичность, заинтересованность, ответственность и т.п.

К частным принципам относятся соответствие функций управления целям производства; индивидуализация работы с кадрами (индивидуализация подбора кадров, учет пожеланий конкретного работника, индивидуализация при высвобождении, продвижении, оплате по результатам труда и т.п.); демократизация работы с кадрами (с учетом коллективного мнения работников при приеме важнейших кадровых решений, конкурсное замещение вакантных должностей, демократичность в методах управления и стиле руководства и т.п.); информатизация кадровой работы, обеспечение ее уровня, достаточного для принятия обоснованных решений; подбор кадров для первичного производственного коллектива с учетом психологической совместимости и др.

Аналогичное положение и с методами, используемыми в управлении персоналом. Среди них есть общие, широко применяемые в управлении другими объектами (производством, народным хозяйством в целом): административные, экономические, социальные - и большое количество конкретных, частных методов. Так, административные методы, для которых характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления, включают: организационно-стабилизирующие (законы, уставы, правила, инструкции, положения и др.), распорядительные (приказы, распоряжения), дисциплинарные (установление и реализация форм ответственности).

Экономические методы - это целая система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо.

Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным, психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через

мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику на предприятии (в организации).

Управление персоналом должно основываться на принципах системного подхода и программно-целевого управления.

Построение управления персоналом на принципах системного подхода и анализа означает охват всего кадрового состава предприятия, увязку конкретных решений в пределах подсистемы с учетом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении кадров с учетом внешней и внутренней среды, всей полноты взаимосвязей.

Необходимость комплексного, программно-целевого по своему характеру подхода обусловлена тем, что отдельные виды деятельности в рамках управления персоналом осуществляются не сами по себе, а во взаимосвязи с целями управления.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Формирование системы управления персоналом предполагает прежде всего построение "дерева целей", причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей предприятия (организации, фирмы).

Далее решаются вопросы, касающиеся организационной структуры службы управления персоналом, - выявление структурных звеньев службы, формулирование их целевых задач и функций, построение структуры управления персоналом в зависимости от особенностей предприятия и сложившейся на ней структуры управления, вопросы о взаимосвязи структурных подразделений службы управления персоналом между собой и с другими управленческими структурами предприятия.

На следующем этапе в зависимости от организационно-структурного построения службы управления персоналом прорабатываются вопросы информационного обеспечения управленческих решений - содержание, пути движения и носители информации. Управление персоналом основывается на использовании целого комплекса правовых документов, среди которых наиболее важное место занимает КЗоТ. Кроме того, применяется целый комплекс норм и нормативов (численности, обслуживания, времени и т.п.), общепринятых процедур работы с документами.

В управлении персоналом как процессе выделяется несколько частных процессов:

* планирование - определение целей управления, средств их достижения, моделирование и прогнозирование объекта управления;

* организация - работа по комплектованию кадров: профориентация, профотбор, привлечение рабочей силы, найм, расстановка по рабочим местам, профессиональная подготовка, совершенствование организации труда, улучшение условий труда и т.д.;

* регулирование - межцеховое, межпрофессиональное и квалификационное движение рабочей силы, изменение численности персонала, уровня заработной платы и т.д.;

* контроль - контроль численности, рациональности использования, соответствия занимаемой должности, исполнения кадровых приказов и т.д.;

* учет - получение информации об изменении состава кадров, ведение государственной и внутренней отчетности по кадрам и т.д.

Управление можно рассматривать и как процесс принятия решений. В этом случае управление представляет собой совокупность последовательно выполняемых работ: изучение ситуации, само принятие решения, контроль за исполнением решения, оценка результатов и (в порядке обратной связи) корректировка задач управления.

В целях изучения кадрового состава или кадровой ситуации разрабатывается система категорий и понятий (потенциал, кадровая политика и т.п.) и на этой основе организуется сбор информации, характеризующей количественную и качественную сторону состояния, динамику развития кадровой ситуации в разрезе принятых категорий.

2.4. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

{Чтобы эффективно управлять, необходимо знать механизм функционирования изучаемого процесса, всю систему факторов, вызывающих его" изменение, а также средства воздействия на эти факторы. Следовательно, можно говорить об определенном механизме функционирования системы управления персоналом и об использовании различных инструментов воздействия на работника, т.е. об определенной технологии работы с кадрами.}

В самом общем виде технология представляет собой приемы, навыки или услуги, применяемые для того, чтобы произвести определенные изменения в каком-либо материале.

Управленческие воздействия на объект управления - персонал предприятия - могут

быть направлены непосредственно на работника или на их совокупность как производственную ячейку, а также на факторы внутренней и внешней среды, в которой протекает процесс труда.

Различают несколько видов технологий:

- многозвенные, под которыми понимается серия взаимосвязанных задач, выполняемых последовательно; ,
- посреднические - как оказание услуг одними группами людей другим в решении конкретных задач;
- индивидуальные - с конкретизацией приемов, навыков и услуг применительно к отдельному работнику [11].

{Примером реализации многозвенных технологий в управлении персоналом является принятие управленческих решений на каждом этапе трудовой жизни работника на предприятии (наем, подготовка, адаптация, непосредственная трудовая деятельность и т.д.) с присущими им спецификой, соответствующими задачами и методами управленческого воздействия.

Посреднические технологии используются в ходе взаимодействия кадровой службы с руководителями структурных подразделений предприятия по вопросам реализации кадровой политики, подбора кадров, их оценки и т.д.

Индивидуальные технологии в значительной мере ориентированы на управление поведением людей в ходе трудовой Деятельности и опираются на использование методов мотивации труда, социальной психологии и прежде всего методов регулирования межличностных отношений и т.д.}

Управление, как отмечалось выше, связано с воздействием на факторы, действующие как в самой организации, так и за ее пределами. Формирование коллектива, его численный и профессиональный состав, качественные характеристики, связанные с ними ожидания работника и возможности их реализации, результаты деятельности коллектива зависят от таких **внешних факторов**, как место расположения предприятия, действующие законы и нормативные акты, экономическое состояние предприятия и экономики в целом (система компенсаций, развитость социальной защиты, налоги, инфляция и т.п.). Не меньшее влияние оказывают **факторы, действующие непосредственно на предприятии**: применяемые техника и технология, организационный уровень производства и управления, состояние трудовой и технологической дисциплины, организация и условия труда, правила и нормативные акты внутреннего трудового распорядка, система вознаграждения за труд, мотивация трудовой деятельности, культура производства и взаимоотношений и т.п.

В управлении персоналом важно знать, какие цели могут быть достигнуты с помощью тех или иных средств воздействия, как и через что оно осуществляется.

Арсенал применяемых средств (методов, приемов работы с кадрами, выраженных в различных организационных формах) достаточно разнообразен:

- кадровое планирование;
- управление изменениями;
- оптимизация численности и структуры персонала, регулирование трудовых перемещений;
- выработка правил приема, расстановки и увольнения работников;
- структурирование работ, их новая компоновка, формирование нового содержания труда, должностных обязанностей;
- управление затратами на персонал как средство воздействия на развитие трудового потенциала работника;
- организация труда как средство создания обстановки, способствующей максимальной отдаче исполнителя в процессе работы;
- управление трудовой нагрузкой, оптимизация структуры рабочего времени;
- оценка и контроль деятельности;
- политика вознаграждения за труд, его высокие результаты; предоставление социальных услуг как средство мотивации, стабилизации коллектива;
- тарифные соглашения между администрацией и коллективом;
- социально-психологические методы (методы устранения конфликтных ситуаций, обеспечения взаимодействия и т.д.);
- формирование корпоративной культуры и др.

Важным инструментом управления является кадровое планирование, обеспечивающее целенаправленное развитие коллектива в соответствии с ресурсными возможностями и целями предприятия. Кадровое планирование представляет собой часть общей системы планирования, поэтому оно тесным образом связано с другими его видами (планирование производства, сбыта, финансов, инвестиций и др.). Через кадровое планирование оказывается воздействие на такие стороны кадровой работы, как:

- потребность в персонале;
- работа по найму и заполнению вакантных рабочих мест, включая подготовку кадров;
- высвобождение излишней рабочей силы;
- затраты на рабочую силу и др.

Результативность преобразований зависит от методов их проведения. Стратегия управления изменениями может быть директивной, переговорной, нормативной, аналитической или ориентированной на действия [12].

В зависимости от ситуации наибольший эффект могут дать разъяснение, общение (при недостаточной информации), участие работников в реорганизационном процессе (для повышения интереса к изменениям), помощь или поддержка (если люди боятся преобразований), переговоры и обеспечение согласия тех, кого преобразования касаются, на активное участие в них; явное или неявное принуждение и др.

Политика затрат на рабочую силу (вложения в "человеческий капитал") обуславливает подходы к привлечению рабочей силы, развитию собственного персонала, подготовке и переподготовке кадров, к разработке и реализации социальных программ.

Подбор нужной рабочей силы должен строиться на хорошо продуманной системе оценки деловых и личных качеств, а эффективная система оценки результатов труда обеспечивает взаимосвязь оплаты труда с его результативностью, или стимулирующую функцию заработной платы. Такой подход к построению оплаты труда, воспринимаемой работником как справедливой, благоприятно сказывается на отношении человека к своей работе, рабочему месту, предприятию.

Система оценки результатов труда во взаимосвязке с оценкой личных качеств работников позволяет организовать продвижение работников по службе.

В управлении персоналом используется и такой метод, как организация труда, прежде всего через его основные элементы - разделение и кооперацию труда, условия труда. Разделение труда и взаимосвязка частичных трудовых процессов формируют содержание труда работника, его должностные обязанности, что имеет важное значение для расстановки кадров, обогащения содержания труда, снятия утомления с помощью перемены труда и т.д.

Кроме того, благодаря организации труда, использованию прогрессивных форм разделения и кооперации труда регулируются трудовые нагрузки, выравниваются неоправданные различия в занятости работников на протяжении смены.

Управление персоналом должно обеспечить благоприятную среду, в которой реализовывались бы творческие возможности работников, развивались их способности. В итоге люди должны получать удовольствие от выполняемой работы и общественного признания своих достижений.

Широко распространенным средством воздействия на работника, на складывающиеся трудовые отношения является мотивация труда, предусматривающая:

- систему вознаграждения, материального и морального поощрения;
- обогащение содержания труда, повышение интереса к работе;
- развитие персонала, предоставление возможности профессионально-квалификационного продвижения, планирования карьеры;
- улучшение социально-психологического климата в организации благодаря изменению стиля руководства, условий найма и работы, поощрению индивидуальной и групповой инициативы, творчества и саморазвития;
- активное вовлечение работников в управление трудовыми процессами, участие в прибылях и акционерном капитале фирмы и т.д.

Мотивация позволяет решить такие задачи, как стабилизация коллектива, повышение результативности труда и заинтересованности в мобильности (прежде всего профессиональной), обеспечение систематического роста квалификации.

В создании благоприятного имиджа предприятия для привлечения наиболее качественной рабочей силы велика роль социальной политики предприятия, проявляющейся в гибкой системе услуг и льгот социального характера, предоставляемых предприятием работникам сверх обязательных, предусмотренных законодательством в порядке социальной защиты.

В качестве средства управления персоналом может выступать регулирование трудовых отношений между администрацией и Работниками. Эти отношения находят свое документальное закрепление в коллективных договорах между нанимателями и профсоюзом. Поскольку интересы администрации и работника не всегда совпадают, важно обеспечить в коллективном договоре достижение сотрудничества по таким вопросам, как повышение производительности труда, управление и развитие предприятия и т.д., а также согласия по процедуре рассмотрения трудовых конфликтов, жалоб рабочих и служащих.

Иногда - при угрозе массового высвобождения работников с предприятий, при необходимости регулирования отраслевых и межотраслевых различий в уровне заработной платы и т.п. - заключаются трехсторонние договоры (администрация территории, представители работодателей и профсоюзов).

На формирование климата в коллективе сильное влияние оказывает корпоративная (организационная) культура, представляющая собой определенную философию, систему ценностей, целей, вознаграждений и норм. Любые изменения во внешнем окружении, во внешних условиях деятельности вызывают соответствующие изменения в организационной культуре и структуре предприятия. Если этого не происходит, эффективность деятельности предприятия существенно

снижается, о чем свидетельствуют многочисленные факты экономического краха предприятий и банкротства при переходе к рыночной экономике.

2.5. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Эффективность функционирования системы управления персоналом в значительной степени зависит от информационной базы. Последняя представляет собой совокупность данных о состоянии управляемой системы и тенденциях ее развития с помощью количественных характеристик процессов, происходящих в составе работников, в окружающей их производственной и социальной среде.

Собственно, любое управленческое решение должно основываться на знании ситуации, влияющих факторов, их взаимосвязей.

Информация способствует реализации всех функций управления: плановой, организационной, контрольной, регулирующей, распределительной.

ВИДЫ ИНФОРМАЦИИ И ТРЕБОВАНИЯ К НЕЙ

Информация, используемая в управлении персоналом, по своему характеру подразделяется на нормативную, справочную, методическую, учетную, основанную на материалах первичного учета, а также отчетную, представленную уже в обобщенном виде, и др.

Основной источник первичной информации - это документы отделов кадров (личные листки по учету кадров, личные карточки работников, личные дела), приказы и распоряжения, издаваемые руководством предприятия и структурных подразделений в отношении личного состава работников, первичная учетная и отчетная документация о выполненных работах и произведенной оплате, документация непромышленных структурных подразделений, обслуживающих предприятие, и т.д.

Другой источник информации - сами работники со своим мнением по тем или иным вопросам, материалы социологических исследований (анкетирование, интервью и др.), результаты психофизиологических исследований (тестирование работников) и т.п.

Социальная направленность работы с кадрами ставит задачу сбора достаточно разнообразной информации социального характера, касающейся отдельных работников. Так, при подборе кандидатов для назначения на должность необходимо, чтобы в банке данных имелись сведения не только производственного, но и социально-демографического, дисциплинарного и даже медицинского характера.

Ориентация кадровой работы на развитие собственной рабочей силы не может быть успешной без знания издержек на рабочую силу, вложений в человеческий капитал (затраты на оплату труда, обучение, медицинское

обслуживание, социальные услуги и т.п.). Характер такой информации существенно отличается от чисто кадровой, поскольку относится к системе бухгалтерского учета.

Необходима количественная характеристика степени рационального использования рабочей силы, оценки результатов труда и т.д.

Обобщая сказанное, можно сформулировать следующие критерии оценки качества информации. Она должна быть:

- объективной (полной, непротиворечивой, достоверной);
- актуальной (удовлетворяющей объективные информационные потребности руководителей и специалистов по мере их возникновения в ходе развития кадровой ситуации);
- своевременной;
- целенаправленной;
- лаконичной (сжатой, но без потерь необходимой полноты);
- коммуникативной (понятной и приемлемой для руководителей и специалистов).