

ЭКОНОМИКА

Г.Ю. Башашкина

Институциональная, правовая и методическая составляющая системы управления

Понимание сущности управления возможно только при всестороннем рассмотрении этого сложного процесса. По нашему мнению, управление – это и наука, и функция, и аппарат, и люди, управляющие организацией, и даже искусство.

Понимание управления как *искусства* базируется на том, что организации – сложные социально-технические системы. На их функционирование воздействуют разнообразные факторы внешней и внутренней среды. Люди, работающие в организациях и с организациями, самый главный фактор, учет которого требует использования научного подхода, искусства его применения в конкретных ситуациях. Каждый работник обладает своим особенным характером, имеет свою систему ценностей и мотивы к труду и т.д. Поэтому нередко управление рассматривается как искусство, которое подобно медицине или инженерному делу должно опираться на лежащие в его основе концепции, теории, принципы, формы и методы. Такой подход позволяет соединить науку и искусство управления в единый процесс, требующий постоянного пополнения научных знаний, развития личностных качеств менеджеров, их способности применять знания в практической работе.

Многовековое развитие менеджмента предопределило выделение деятельности по управлению в отдельную *функцию*,

которая по своему назначению и содержанию выполняемых работ принципиально отличается от производственной функции. Управление как функция реализуется через выполнение ряда управленческих действий, получивших название функций управления.

Управление – это *люди, управляющие организацией*. Умение ставить и реализовывать цели основатель школы научного менеджмента Ф.У. Тейлор определял как искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом. Процесс управления обеспечивается профессионально подготовленными специалистами в области управления, формирующими организации и управляющими ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Они обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получения результатов, соответствующих целям. Поэтому управление – это еще и умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации. Новая роль человека как ключевого ресурса требует от менеджеров усилий по созданию условий для реализации заложенных в нем потенциалов к саморазвитию. Отсюда необходимость внимания к организационной культуре, различным формам демократизации управления, стилю руководства и лидерству, участию работающих в прибылях, собственности, управлении.

Управление – это *аппарат*. Управление нередко идентифицируется с *организмом* или *аппаратом* управления. Менеджмент – специфический орган современных организаций как коммерческих, так и некоммерческих. Без него организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно. Поэтому аппарат управления – составная часть любой организации и ассоциируется с понятием ее менеджмента. Главная задача людей, занятых в этом аппарате, – эффективное использование и координация всех ресур-

сов организации (капитала, зданий, оборудования, материалов, труда, информации) для достижения ее целей.

Аппаратный подход к управлению фокусирует внимание на его структурном составе, на характере связей между звеньями и элементами структуры управления, на степени централизации и децентрализации распределения функций, на полномочиях и ответственности работников, занимающих разные позиции (должности) в аппарате.

Управление – целенаправленные, целесообразные действия, обращенные на согласование мнений людей и совместимость их деятельности [1, с. 690]. В индивидуальной деятельности – это согласование собственных действий, которое осуществляет каждый человек, стремясь получить определенный результат. Это воздействие на себя, свою деятельность, требующее определенных волевых усилий и предвидения желаемого результата. Согласование предполагает выбор необходимых действий, их комбинирование, определение последовательности, корректировку по промежуточным результатам.

Структура управления во многом определяется характером и размерами организации, а также существующей системой управления организацией, в мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных организациях формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

Система управления включает подсистему линейного руководства, осуществляющую управление организацией в целом и ее отдельными подразделениями, а также следующие функциональные и обеспечивающие подсистемы (рисунок):

- подсистему планирования и маркетинга персонала;
- подсистему управления наймом и учетом персонала;
- подсистему управления трудовыми отношениями;
- подсистему обеспечения нормальных условий труда;

– подсистему управления развитием персонала; подсистему управления мотивацией поведения персонала; подсистему управления социальным развитием;

– подсистему развития организационной структуры управления; подсистему правового обеспечения системы управления персоналом; подсистему информационного обеспечения системы управления персоналом; подсистему технического обеспечения системы управления персоналом.

В зависимости от размера организации состав подразделений, реализующих задачи функциональных подсистем, будет меняться. В мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а выполнение отдельных задач может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению.

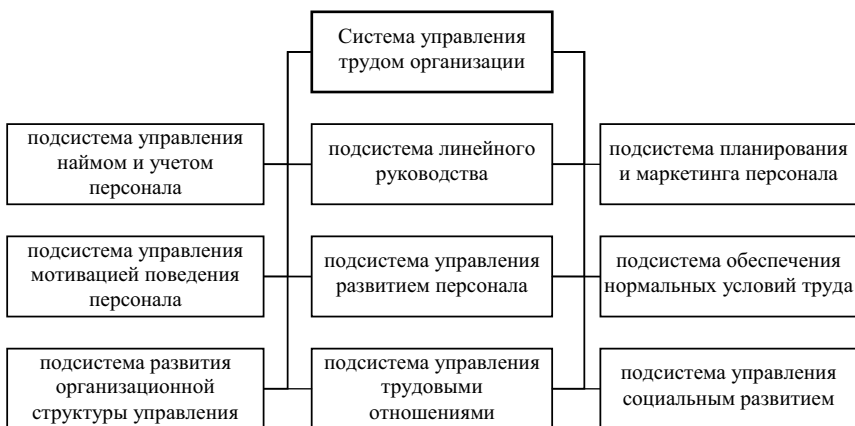


Рисунок. Система управления трудом организации

Ряд функций может быть передан другим подразделениям, не входящим структурно в службу управления персоналом. Отдельные функции могут выполнять подразделения технического развития. Некоторые функции (например, информационного обеспечения системы управления персона-

лом) могут быть переданы в компетенцию подразделения по организации управления.

Структурное местоположение службы управления возможно по одному из следующих вариантов:

- 1) служба в качестве штабного органа структурно подчинена руководителю организации;
- 2) служба организационно включена в руководство организацией, где введена должность директора по персоналу;
- 3) служба в качестве штабного отдела структурно подчинена общему руководству организации (директорам по функциональным направлениям);
- 4) служба структурно подчинена руководителю по администрированию.

Создание организационной структуры системы управления (СУ) включает следующие этапы.

1. Формулирование целей системы управления.
2. Определение состава функций управления.
3. Формирование состава функций управления.
4. Формирование состава подсистем оргструктуры.
5. Определение прав и ответственности руководителей и специалистов подразделений всех уровней.
6. Установление связей между подсистемами.
7. Расчет трудоемкости функций и численности подразделений; построение конфигурации оргструктуры.

Важным этапом в процессе построения организационной структуры систем управления является формирование связей между ее подсистемами. При этом должны четко фиксироваться: вид связи, ее содержание, периодичность, материальные носители. Можно выделить четыре вида структурной связи: линейное подчинение (непосредственное администрирование); функциональное руководство (методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения); соисполнительство (совместное выполнение работ); функциональное обслу-

живание (подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения).

Система управления включает следующие основные элементы:

- 1) группу специалистов аппарата управления;
- 2) комплекс технических средств СУ;
- 3) информационную базу для управления персоналом;
- 4) комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом;
- 5) правовую базу и совокупность программ управления информационными процессами решения задач управления персоналом.

Управление персоналом имеет два направления: стратегическое и тактическое. В рамках первого оно призвано способствовать обеспечению условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между организацией и работниками в рамках стратегии бизнеса. В рамках второго осуществляется текущая кадровая работа: состояние и планирование потребности в кадрах, разработка штатных расписаний; оценка и отбор персонала, планирование ближайших кадровых перемещений, увольнений; повышение квалификации и переподготовка и др.

В самом общем виде управление трудом предполагает обеспечение организации необходимым числом работников, заинтересованно выполняющих требуемые производственные функции, обеспечивающих необходимое производственное поведение.

Система управления трудом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функци-

ональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации,

введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Кроме функциональных подсистем, система управления персоналом содержит обеспечивающие подсистемы, основными из которых являются следующие.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопро-

сов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

Подсистема технического обеспечения системы управления персоналом выполняет сбор, регистрацию, копирование, накопление, преобразование, передачу, хранение, обработку и отображение информации с помощью технических средств и средств оргтехники.

Деление системы управления персоналом на подсистемы не является однозначным, но состав функций, выполняемых системой в целом, постоянен. В зависимости от размера и специализации организации меняется только трудоемкость их выполнения.

Правовое обеспечение системы управления – это совокупность средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом – это правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками, защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое регулирование трудовых отношений в соответствии с Конституцией Российской Федерации осуществляется:

- трудовым Кодексом РФ и иными федеральными законами;
- указами Президента Российской Федерации;

– постановлениями правительства Российской Федерации и нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти;

– конституциями (уставами), законами и иными нормативными правовыми актами субъектов РФ;

– актами органов местного самоуправления;

– локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

Нормы трудового права, содержащиеся в законах и иных нормативных правовых актах, не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий), а также на руководителя системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию.

Главным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел организации, основные задачи которого состоят в следующем:

а) разработка проектов нормативных актов организации;

б) правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе управления персоналом, на соответствие требованиям законодательства и визирование их;

в) организация систематизированного учета и хранения законодательных и нормативных актов, поступающих в организацию и издаваемых ею;

г) информирование подразделений и служб о действующем законодательстве о труде;

д) разъяснение действующего трудового законодательства и порядка его применения.

Различают правовые нормы централизованного и локального характера. В трудовом законодательстве преобладающее место занимают акты централизованного регулирования:

Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, акты Минтруда РФ.

Вместе с тем есть вопросы труда, которые могут решаться при помощи *локальных правовых норм*, принятых в каждой организации.

В условиях рыночных отношений сфера локального регулирования должна неуклонно расширяться. К локальным правовым актам относятся: приказы руководителя организации по кадровым вопросам (по приему, увольнению, переводам), положения о подразделениях, должностные инструкции и др.

В систему нормативных актов о труде входят генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные) соглашения, коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организациях.

Правовые акты ненормативного характера – это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех ее подразделений по вопросам объявления дисциплинарного взыскания, поощрения работников, техники безопасности, отпусков, прекращения трудового договора и т.п.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, нормативно-технического, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы, используемые при решении конкретных задач. Такого рода документы утверждаются в установленном порядке соответствующим компетентным органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективной подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом.

Нормативно-методические документы являются надежной основой для внутреннего регулирования как на вновь создаваемых предприятиях, так и на существующих. Их наличие экономит время при разработке документов для внутреннего пользования, придает им правовое обоснование.

На основе типовых документов с учетом особенностей организации службами управления персоналом разрабатываются документы для внутреннего пользования.

Правила внутреннего трудового распорядка являются необходимым организационно-распорядительным документом, касающимся трудовой дисциплины. Он включает следующие разделы:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения рабочих и служащих;
- основные обязанности рабочих и служащих;
- основные обязанности администрации;
- рабочее время и его использование;
- поощрение за успехи в работе;
- ответственность за нарушения трудовой дисциплины.

Важнейшим организационным документом является коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделений службы управления персоналом (отдела кадров, отдела организации труда и зарплаты, юридического отдела), профсоюзной организации.

Важнейшими внутренними регламентирующими документами для управленческих работников являются положение о подразделении и должностная инструкция.

На крупных и средних предприятиях функции управления выполняются самостоятельными подразделениями, иногда даже обособленными территориально. Для эффективной координации их деятельность регламентируется положением о подразделении, утвержденным директором предприятия. На малых предприятиях ограничиваются разработкой должностных инструкций.

Положение о структурном подразделении регламентирует назначение и место подразделения, его структуру, основные функции и задачи управления, права работников, ответственность и формы их поощрения.

Типовая структура положения о подразделении (отделе, бюро, группе) включает следующие разделы:

1) общие положения (кому подчиняется данное подразделение, степень его самостоятельности, какими нормативно-правовыми документами оно руководствуется в своей деятельности);

2) задачи подразделения;

3) организационная структура подразделения (схема с указанием линейно-функциональной, методической и иной подчиненности отдельных звеньев и работников подразделения);

4) функции подразделения;

5) взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации с указанием информации, документации, получаемой и передаваемой данным подразделением (от кого и кому, сроки и периодичность);

6) права подразделения (в пределах возложенных на него функций);

7) ответственность подразделения (в рамках переданных ему полномочий за некачественное или несвоевременное их выполнение).

Типовые положения о подразделениях содержатся в специальной литературе, но требуются их адаптация, уточнение применительно к каждой конкретной организации и подразделению.

Должностная инструкция – это нормативный документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Данная инструкция определяет назначение и место работника в системе управления, его фун-

кциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения. Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, но с учетом изменяющихся социально-экономических условий.

Чтобы составить качественную должностную инструкцию, необходимо глубоко изучить те процессы, работы, которые должны выполняться по данной должности, на рабочем месте а затем определить требования к работнику, который будет занимать эту должность, к его знаниям, навыкам, опыту, то есть составить личностную спецификацию.

Совокупность должностей служащих находит свое отражение в штатном расписании – документе, утверждаемом первым руководителем и содержащем сведения о численности работников соответствующих категорий (штатных единицах) по каждой должности, перечень должностей, должностных окладов и надбавок к ним.

Ряд документов организационно-методического и методического характера регламентируют выполнение отдельных функций по управлению персоналом.

К ним относятся:

- положение о формировании кадрового резерва организации;
- положение о содействии адаптации работников;
- рекомендации по набору и отбору персонала;
- положение об урегулировании взаимоотношений в коллективе;
- положение об оплате и стимулировании труда и др.

На основе вышеизложенного систему управления трудом в Российской Федерации можно представить как совокупность взаимосвязанных функциональных подсистем: линейного руководства; планирования и маркетинга персонала; управления наймом и учетом персонала; управления трудовыми отноше-

ниями; обеспечения нормальных условий труда; управления развитием персонала; управления мотивацией поведения персонала; управления социальным развитием; развития организационной структуры управления, правового обеспечения системы управления персоналом, информационного обеспечения системы управления персоналом, технического обеспечения системы управления персоналом.

Субъектом управления системы выступают органы управления трудом в лице Федеральной службы по труду и занятости и ее территориальные органы, осуществляющие функции по контролю и надзору в сфере труда, занятости и альтернативной гражданской службы, по оказанию государственных услуг в сфере содействия занятости населения и защиты от безработицы, трудовой миграции и урегулирования коллективных трудовых споров.

Объектом управления системы является трудовая деятельность в РФ, осуществляемая работодателями и работниками.

Канал прямой и обратной связи – трудовое законодательство, определяющее задачи, обязанности и права субъекта и объекта управления и все мероприятия по его выполнению.

Конечная цель – бесперебойная и качественная работа данной системы.

Таким образом, управление – это сложный процесс, включающий в себя несколько этапов. Для того чтобы все этапы выполнялись и эффективно функционировали, необходима тщательно отлаженная система институтов управления.

Список литературы

1. Большая экономическая энциклопедия. М.: Эксмо, 2007.

Научный руководитель – Т.М. Мезенцева, доктор экономических наук, профессор