

## СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Концепция – это система взглядов, то или иное понимание процессов и явлений, единый определенный замысел.

При выборе концепции управления персоналом следует ориентироваться на конкретные представления об управляемом коллективе со стороны руководства фирмой. Наиболее распространены три концепции:

1. Management by exception МВЕ – управление путем контроля отклонений и вмешательство руководителя в исключительных случаях. Это одна из самых старых концепций, она исключает правило разделения труда между сотрудниками и руководителями. Цель этого разделения – это снятие нагрузок с руководителя, поэтому сотрудники принимают решения самостоятельно до тех пор, пока они не превысят своих полномочий или же не появятся отклонения от ожидаемых результатов, только тогда руководитель вмешивается. Недостатки данной концепции:

77

1. не всегда поддерживается личная инициатива по принятию ответственности;
2. тенденция передачи задачи наверх;
3. возможна отрицательная мотивация поведения (сокрытие неудач, отсутствие обучения и передачи опыта в процессе работы);
4. руководитель оставляет за собой право решать более интересные проблемы.

2. Вторая концепция.

Management by delegation – МВД – это управление на основе делегирования ответственности. Её суть в том, что решения принимаются на тех иерархических ступенях, где для этого имеется достаточный уровень компетенции.

Для успешного применения этой концепции важно последовательное делегирование самой задачи, соответствующих полномочий и ответственности за результат её решения.

Недостатки МВД:

1. иерархическая структура не меняется;
2. работа основана на статичном образе мышления, ориентированном на задачу, а не на постановку целей;
3. недостаточное внимание мотивации;
4. руководитель может делегировать монотонные неинтересные задачи;
5. учитываются только вертикальные иерархические связи, и не обращается внимание на горизонтальную координацию согласование целей.

3. Management by objectives – МВО – это управление с помощью согласования целей.

Это наиболее современная концепция. Её основополагающий принцип состоит в том, что цели фирмы могут быть достигнуты лишь тогда,

когда они распределены между всеми иерархическими уровнями и между работниками этих уровней.

Основные положения МВО:

1. ориентация на цель, а не на метод её достижения, то есть сотрудник сам выбирает пути достижения целей;
2. регулярная проверка и согласование целей с изменяющимися обстоятельствами, что необходимо для гибкого реагирования на изменение ситуации.
3. участие сотрудников в процессе формирования целей для того, чтобы поставленные цели были реалистичными, при этом используются мнения и оценки каждого, что является инструментом повышения мотивации;
4. регулярный контроль и оценка результатов труда на основе сравнения реальных достижений и запланированных ранее целей с использованием анализа причин возможных отклонений.

Недостатки МВО:

78

- 1) процессы по планированию и внедрению требуют значительного времени;
- 2) определение целей не всегда возможно;
- 3) тенденция концентрации на количественных целях, а не на качественных;
- 4) достаточно высокие затраты на внедрение концепции.

Блок схема управления персоналом (трудовыми ресурсами) выглядит следующим образом:

1----->2----->3----->4----->5----->6----->7----->8

9

1. планирование потребности в трудовых ресурсах, то есть разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах;
2. набор персонала - это создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
3. отбор персонала – это оценка каждого из кандидатов на рабочее место и отбор лучших из резервов;
4. определение заработной платы и льгот – это разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения найма на работу и сохранения персонала;
5. профориентация и адаптация – это введение нанятых работников в организацию, развитие у них понимания того, что ожидает от каждого организация и какой труд в ней получает высокую оценку.
6. Обучение – это разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы;
7. Оценка трудовой деятельности – это разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение их до работников;
8. повышение (понижение), перевод, увольнение - это разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта путем перемеще-

ния на другие должности или участки работы, а так же разработка процедур прекращения договора найма;

9. подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе – это разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Почему же в современных условиях не всегда работает система МВО – (система управления по целям). Что бы понять концептуальные особенности МВО давайте рассмотрим исторический экскурс развития Management by objectives.

В 1950-1990-х годах казалось, что система МВО (management by objectives-управление по целям) даёт ответы на вопросы, каким образом можно

79

управлять и с помощью каких критериев можно оценить работу человека в организации. Популяризатором этой системы был Питер Друкер. Он писал: «Каждому менеджеру, начиная с «большого босса» и заканчивая начальником производственного участка или старшим клерком, требуются чётко сформулированные цели. Из этих целей должно быть понятно, какой трудовой вклад рассчитывают получить от его подчинённых и от него лично другие подразделения перед которыми так же стоят определённые цели»[6]. Простота и видимая логичность системы МВО стали причиной её популярности. Следует отметить, что МВО, впервые была применена на промышленном предприятии в середине 50-х годов. Пионерами в этой области выступили заводы General Electric. И надо сказать, что система management

by objectives-управление по целям хорошо себя зарекомендовала и с энтузиазмом использовалась многими американскими, а позднее и европейскими компаниями вплоть до конца 90-х годов. Это было время крупных корпораций и стабильности бизнес - среды. Что же касается использования МВО в отечественной практике, и в практике предприятий ближнего зарубежья, то согласно исследованиям, опубликованным, в открытой печати МВО до сих пор имеет много приверженцев в странах СНГ. И, как правило, ведущие компании России, которые внедряют системы аттестации и мотивации, делают это с опорой на методику МВО. \_\_