

## МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Турсунов Алишер Равшанович**

Ташкентский химико – технологический институт учитель Шахрисабзского филиала

[alishertursunov260@gmail.com](mailto:alishertursunov260@gmail.com)

**Хасанов Саидахрорхон Аброрович**

Ташкентский химико-технологический институт студент Шахрисабзского филиала

[saidaxrorxonxasanov2001@gmail.com](mailto:saidaxrorxonxasanov2001@gmail.com)

### ARTICLE INFO.

### Abstract:

**Keywords:** менеджмент, качества, организации, труда, прогнозы, работники, управления.

В данной статье рассмотрены методы эффективного управления персоналом на предприятии. Управление персоналом играет ключевую роль в оценке качества и эффективности труда работников среди них, а от уровня качества труда работников зависит общий успех предприятия. Управление персоналом сегодня признано эффективным, в нем разработана четкая программа развития персонала, определены все этапы кадровой работы, а также созданы все необходимые условия для достижения сотрудниками поставленных перед ним задач. В связи с этим особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства

<http://www.gospodarkainnowacje.pl/> © 2024 LWAB.

Управление людьми всегда преследует определенные цели. Цель - это идеальный мысленный образ результата деятельности. Цель управления трудовыми ресурсами отражает желаемое состояние системы управления и должна соответствовать ряду требований:

- быть нагруженной, но выполнимой, достижимой;
- не противоречить объективным законам развития природы и общества;
- быть согласованной по срокам, ресурсам и исполнителям;
- обеспечивать концентрацию сил и средств на наиболее перспективных направлениях развития;
- определяться однозначно и быть понятной исполнителям.

Все эти требования необходимо в полной мере учитывать в процессе целеполагания. Постановка целей должна осуществляться путем определения конкретных параметров, в частности предмета достижения цели, единицы измерения, количества (качества) и времени.

На уровне предприятия (организации) определяются производственно-коммерческие, экономические, научно-технические и социальные цели.

Производственно-коммерческие цели обусловлены производством и реализацией необходимой обществу продукции (услуг).

Экономические цели в условиях рыночной экономики связаны с получением прибыли от результатов хозяйственной деятельности.

Научно-технические цели требуют внедрения достижений науки и техники в производство и обеспечения определенного уровня качества продукции, т.е. как минимум соответствия установленным стандартам.

Для реализации социальных целей необходимо создание нормальных условий осуществления трудовой деятельности и систематического совершенствования условий труда.

В кадровом менеджменте все более широкое распространение получает управление по целям. Менеджмент рассматривается как управление, ориентированное на достижение целей предприятия, и включает в себя следующие этапы:

- определение круга полномочий и ответственности для каждого уровня управления;
- разработка и согласование целей управления;
- составление и реализация плана достижения целей;
- проверка достижения целей.

Управление по целям улучшает мотивацию трудовой деятельности, способствует взаимопониманию руководителей и подчиненных, повышает эффективность деятельности. Тем не менее оно сталкивается с определенными проблемами. В частности, кадровая политика призвана обеспечивать баланс экономических и социальных целей организации. Экономические цели организации требуют максимизации прибыли и минимизации затрат. Однако достижение этих целей невозможно без решения социальных задач, т.е. учета потребностей, интересов и требований работников к предприятию (организации), которые связаны с определенными затратами.

Цели кадрового менеджмента формируются службой управления персоналом.

Аппарат управления организации (предприятия) включает в себя, как правило, подсистему линейного руководства и функциональные подсистемы. Важнейшей функцией подсистемы линейного руководства является управление организацией в целом и отдельными функциональными службами - бухгалтерией, маркетинговой службой, службой управления персоналом. Функциональные подсистемы создаются для концентрации однородных функций управления. В частности, любая организация (предприятие) имеет в составе аппарата управления функциональную службу (подсистему) управления персоналом. Эта служба во многих организациях рассматривается как система управления персоналом и объединяет все подсистемы, выполняющие функции управления человеческими ресурсами организации.

Важнейшими задачами системы управления персоналом являются: подбор и расстановка кадров на основе диагностики их профессиональной пригодности; обеспечение трудовой дисциплины; стимулирование и мотивация трудовой деятельности; управление формальными и неформальными группами; подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.

Подразделение, осуществляющее управление персоналом, имеет определенную организационную структуру, которая базируется на горизонтальном и вертикальном разделении управленческого труда. Если горизонтальное разделение основано на четком определении

функций, выполняемых каждым подразделением, то вертикальное ориентировано на выявление уровней управления. Традиционно для управления персоналом на промышленных предприятиях создаются специальные службы управления кадрами в виде специальных отделов. Однако в традиционной организационной структуре отделы кадров не являются ни методическими, ни координирующими центрами кадровой работы. Они, как правило, структурно разобщены с другими подразделениями, выполняющими те или иные функции управления персоналом. Так, наряду с отделом кадров в традиционно сложившихся организационных структурах управления выделяются отделы подготовки кадров и военизированной охраны, находящиеся в ведении заместителя директора по кадрам, а также отделы труда и техники безопасности, охраны окружающей среды, которые находятся в подчинении у главного инженера; жилищно-коммунальный отдел, отдел социально-бытового обеспечения, отдел социологических исследований и другие подразделения, подчиняющиеся заместителю директора по социальным вопросам и быту.

Современный уровень управления производством требует формирования комплексной службы управления трудовыми ресурсами, которая могла бы выполнять следующие функции:

- прогнозирование потребности в кадрах;
- планирование количества и качественной структуры кадров в подразделениях предприятия;
- поиск квалифицированных кадров;
- подбор сотрудников в учебных заведениях;
- проведение конкурсов на вакантные места;
- организация процесса адаптации новых сотрудников;
- организация обучения персонала, стажировок и учебной практики;

выработка рекомендаций для повышения квалификации; проведение аттестации персонала; организация переподготовки персонала;

- организация подготовки руководящих кадров;
- тарификация рабочих мест;
- оценка уровня безопасности и комфортности труда;
- выработка правил оценки результатов труда;
- согласование правил оплаты труда;
- согласование условий социального обеспечения;
- содействие улучшению психологического климата в коллективе;
- ведение личных дел работающих;
- подготовка отчетов о состоянии и изменении кадров.

Для осуществления перечисленных выше функций в современных фирмах формируются структуры управления трудовыми ресурсами, объединяющие под руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. На крупных предприятиях в системе управления персоналом могут быть выделены следующие подсистемы: условий труда, трудовых отношений, оформления и учета кадров; планирования, прогнозирования и маркетинга персонала; развития кадров; мотивации и стимулирования труда; юридических услуг; развития социальной инфраструктуры; разработки организационных структур управления.

Служба управления трудовыми ресурсами может быть по-разному встроена в аппарат

управления предприятия. Она может существовать как часть администрации, штатное подразделение при руководителе или автономное подразделение. Однако в любом случае эта служба является частью аппарата управления предприятия и организация труда в службе управления персоналом строится на тех же началах, что и в аппарате управления в целом.

Работники, профессионально участвующие в менеджменте и составляющие аппарат управления, именуется кадрами управления.

Их подразделяют на три основные группы: руководители, специалисты и технические исполнители. Все эти категории работников выполняют различные управленческие операции и процедуры и имеют разную профессиональную подготовку. Управленческие операции и процедуры подразделяют на творческие, логические и технические.

Творческие операции и процедуры являются наиболее сложными и требуют высокой квалификации работников, так как включают в себя такие мыслительные действия, как абстрагирование, сравнение, анализ, синтез, выводы, прогнозы, принятие решений.

Логические операции и процедуры выполняются в определенной, заранее заданной последовательности, т.е. по разработанному алгоритму (например, составление бухгалтерского отчета, расчет потребности в товарах и т.п.). Логические операции по классу сложности ниже творческих, но их выполнение также требует от работников управленческого аппарата специальной подготовки.

Технические операции (размножение документов, доставка почты, разноска данных в картотеки, ведение делопроизводства) характеризуются наибольшей частотой повторения, просты по исполнению и не требуют высокой квалификации работников.

Логические и технические операции могут быть на 60-80% механизированы. Однако в настоящее время уровень механизации управленческого труда в нашей стране ниже, чем в других развитых странах. Руководители - это менеджеры, возглавляющие предприятия, организации (или структурные подразделения предприятий и организаций). Они имеют, как правило, высшее специальное образование и значительный практический опыт работы. Руководители направляют работу предприятия (организации, подразделения), принимают управленческие решения и несут полную ответственность за выполнение принятых решений и результаты работы предприятий (организаций, подразделений).

В бюджете рабочего времени руководителей удельный вес творческих операций и процедур составляет около 60%.

Специалисты - это сотрудники аппарата управления, обладающие специальными знаниями, имеющие, как правило, оконченное высшее или среднее образование. Они привлекаются к разработке вариантов управленческих решений и ответственны за качество выполняемой работы. К специалистам относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы, социологи, маркетологи и технологи. В бюджете их рабочего времени более 50% занимают логические операции и процедуры, а на долю творческих приходится до 25% времени.

Технические исполнители - это люди, обслуживающие процесс управления (секретари, машинистки, курьеры, лаборанты, учетчики, чертежники). Как правило, у них нет высшего профессионального образования, но они имеют специальную профессионально-техническую подготовку. Технические исполнители выполняют вспомогательные функции. Однако без их труда процесс управления вряд ли был бы возможен.

Все эти категории работников, занятых в аппарате управления, тесно взаимодействуют между

собой, а их действия согласовываются и координируются для обеспечения оптимального достижения целей организации.

Труд в сфере управления имеет ряд общих социально-экономических особенностей.

Во-первых, результаты труда менеджеров невозможно измерить натуральными показателями, как у рабочего, например объемом произведенной продукции. Эти результаты могут проявляться только косвенно в труде работников организации (или подразделения).

Во-вторых, в сфере управленческого труда существуют специфические предметы, орудия и продукты труда.

Предметом труда в сфере управления является информация, сбор, передача и обработка которой имеет большой удельный вес в бюджете рабочего времени служащих.

Орудиями труда работников управления является организационная и вычислительная техника, используемая для обработки информации.

Продуктом труда в сфере управления является также информация в форме документов, решений и распоряжений, необходимых для нормального функционирования производства.

В-третьих, в работе менеджера велико значение показателя качества, т.е. обоснованности управленческих решений, так как она влечет за собой крупные экономические потери, а часто и крах организации.

В-четвертых, труд в сфере управления, и прежде всего труд руководителя или специалиста, предъявляет к работнику повышенные квалификационные требования. Только период общего и специального образования у данной категории менеджеров занимает около 15 лет.

Таким образом, труд в сфере управления представляет собой специфический вид деятельности. Для этого вида деятельности характерны определенные задачи и принципы организации труда.

Организация управленческого труда представляет собой совершенствование трудовых процессов в аппарате управления для повышения эффективности его функционирования.

Применительно к организации труда можно выделить общие задачи:

- снижение (экономия) затрат живого труда в сфере управления, уменьшение трудоемкости управленческих операций и процедур путем сокращения потерь рабочего времени, рационализации рабочих мест, оптимизации структур управления, внедрения ЭВМ и ЭММ;
- интенсификация трудовых процессов в аппарате управления с помощью совершенствования нормирования труда специалистов, укрепления трудовой дисциплины, улучшения условий труда;
- рост эффективности и качества трудовых процессов в аппарате управления за счет повышения квалификации руководителей и специалистов, культуры деловых взаимоотношений, мобилизации социально-психологических резервов коллектива.

Совершенствование работы аппарата управления предполагает последовательное осуществление научных принципов организации труда менеджеров. К ним могут быть отнесены принципы специализации, пропорциональности, прямого, непрерывности, ритмичности, системного и комплексного подходов.

Принцип специализации основан на углубленном разделении труда в аппарате управления для концентрации отдельных однородных работ в определенном функциональном подразделении.

Принцип пропорциональности базируется на соблюдении определенных соотношений (в численности персонала, квалификации работников) между различными частями (звеньями) аппарата управления с тем, чтобы все функции и процедуры выполнялись своевременно и

квалифицированно и сопрягались бы между собой гармонично.

Принцип прямооточности требует при организации трудовых процессов в аппарате управления установления кратчайшего пути движения информации и документации от места возникновения до места использования.

Принцип непрерывности предусматривает сведение до минимума всякого рода технологических перерывов в процессах управления. Реализация этого принципа означает сокращение потерь рабочего времени сотрудников. Важную роль в обеспечении принципа непрерывности играет рационализация управленческих процедур, так как типичными причинами технологических перерывов (например, задержка принятия решения) являются недостаток необходимой информации, ее неполнота или искажение. Принцип ритмичности применительно к аппарату управления означает требование равномерной работы всех его звеньев, подчинение всего трудового процесса определенному планомерному режиму, установленному плановыми и технологическими документами. Непрерывность и ритмичность являются важнейшими характеристиками управленческого труда в каждом конкретном аппарате управления.

Принцип системного подхода базируется на учете всех основных групп факторов, влияющих на уровень эффективности труда в аппарате управления. К таким факторам относятся организационные, экономические, технические, физиологические, социально-психологические.

Принцип комплексного подхода к анализу трудовой деятельности работников аппарата управления требует привлечения к комплексному изучению проблем организации труда в аппарате управления специалистов различного профиля (экономистов, юристов и психологов).

Дальнейшее совершенствование управления связано с улучшением организации труда работников, занятых в аппарате управления. При этом можно выделить основные направления, рассмотренные далее.

Разделение и кооперация труда в аппарате управления. Их осуществляют в два этапа:

- научно обоснованное разделение труда по функциям и определение рациональной структуры аппарата управления предприятия или учреждения;
- четкое разграничение должностных обязанностей и личной ответственности работников внутри подразделений аппарата управления, обеспечение соответствия квалификации специалистов и технических исполнителей сложности выполняемых ими операций и процедур.

К важнейшим элементам разделения и кооперации труда относятся:

- оптимальный уровень централизации функций управления;
- самостоятельное и квалифицированное решение вопросов на каждом уровне управления в соответствии с компетенцией данной организационной единицы;
- функциональная специализация, предполагающая строгое разграничение выполнения функций между подразделениями;
- квалификационная специализация, не допускающая выполнения работниками высокой квалификации операций и процедур технического характера;
- равномерная загрузка всех работников в течение рабочего дня (месяца, года) при нормальной напряженности труда;
- обеспечение соответствия обязанностей, возложенных на работника, и прав, предоставляемых ему, эффективному выполнению этих обязанностей.

2. Организация и обслуживание рабочих мест. Внутренняя планировка административных

помещений должна обеспечивать целесообразное размещение различных структурных подразделений аппарата управления и отдельных рабочих мест с тем, чтобы расположение в комнатах мебели и различного оборудования исключало потери времени (связанные с лишними переходами) и обеспечивало бы экономное использование площади. Рациональное обслуживание рабочих мест включает в себя разработку систем обеспечения информацией, материалами, выдачу заданий, прием работ и др.

3. Совершенствование условий труда работников аппарата управления. Условия труда - это совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека. К этим факторам относятся: освещение, микроклимат (температура воздуха, вентиляция), звукоизоляция, интерьер административных помещений и т.д. Совершенствование условий труда работников аппарата управления предполагает улучшение режима их труда и отдыха, совершенствование охраны труда, развитие технической эстетики.

Совершенствование системы и методов труда управленческого аппарата. Главными объектами рационализации труда являются: планирование деятельности органов аппарата управления, подготовка и прохождение документов, рационализация форм документов, порядок подготовки и принятия управленческих решений, разработка систем контроля исполнения.

Нормирование труда работников аппарата управления. Нормы затрат труда работников аппарата управления могут устанавливаться путем расчета по нормативам или с помощью непосредственного изучения затрат времени на рабочих местах. Совершенствование организации труда в аппарате управления предполагает оптимальный подбор и расстановку кадров в каждом подразделении.

### Reference

1. Анимидина Е.Г., Тертышный А.Т. Основы местного самоуправления. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2007 г.
2. Атаманчук Г.В. Оценка эффективности труда работников. Учебник. М., 2006 г.
3. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления/ Г.В. Атаманчук - М.: 2004. - 451 с.
4. Бабаева Л., Чирикова А. Оценка результативности труда работников. Учебник. М., 2005 г.
5. Бабич А.М., Павлова Л.Н. Государственные и муниципальные финансы: Учебник для ВУЗов. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2004 г.
6. Воронин А.Г. Муниципальное хозяйствование и управление: проблемы теории и практики. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 294 с.
7. Государственное и муниципальное управление. Учебник. Под ред. Глазуновой Н.И., Забродина Ю.М., Поршнева А.Г.М., 2006 г.
8. Дедаев В.М. Оценка качества и результативности труда работников. М., 2006 г.