В целом выбор критериев и методов оценки эффективности деятельности государственных служащих зависит от множества обстоятельств и факторов (например, от должностного положения, от категории должности гражданского служащего и мн. др.) и требует глубокой научной разработки.

Список литературы

Амстронг, М., Барон, А. Performance Management = Управление эффективностью. − М., 2005.

Магомедов, К.О., Турчинов, А.И. Государственная служба и кадровая политика: теория и практика. Информационно-аналитические материалы по результатам социологических исследований, проведенных в 2001−2004 гг. / Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации. Кафедра государственной службы и кадровой политики. − М., 2007.

© Алижанова З.Р., 2010

А.П. Недозорова

ПРИНЦИПЫ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ (НА ПРИМЕРЕ САХАЛИНСКОЙ ОБЛАСТИ)

НЕДОЗОРОВА Анна Петровна – соискатель ученой степени кандидата социологических наук кафедры государственной службы и кадровой политики РАГС, менеджер по персоналу ООО «Коулмэн Сервис Ю-Кей» (e-mail:nedozorova.anna@inbox.ru).

Аннотация. *Анализируются материалы экспертного опроса, проведенного автором в организациях Сахалинской области для выявления основных принципов и совершенствования практики управления персоналом. Рассматривается взаимосвязь методов и принципов управления. Прослеживается динамика преобладающих стилей руководства.*

Ключевые слова: *управление, управление персоналом, стиль управления, принцип управления, методы управления*

Присходящие в России изменения экономического, политического, социального и культурного характера все чаще заставляют задуматься о том, в каком направлении мы движемся. По сути, все изменения важны исключительно в том отношении, насколько они затрагивают общество, людей

вообще. Причинами проблем, возникающих в организациях разной формы собственности, размера, сферы деятельности, все чаще становятся эти самые люди. Ведь эффективность работы любой организации в первую очередь зависит от людей, составляющих эту организацию.

Существует точка зрения, что сложившиеся на протяжении десятилетий организационные отношения разрушаются под напором кризиса. Российские компании все активнее начинают задумываться о собственной корпоративной культуре, об управлении изменениями. Но разработка и внедрение, изменение культуры – процесс сложный, трудоемкий, затратный и требующий времени и коллосального терпения, при этом он сталкивается с многочисленными сложностями, порожденными социальной неравномерностью и нестабильностью политических, экономических и социальных перемен конца XX начала XXI в.

Пониманию и осознанию происходящих в настоящий момент процессов в Российской Федерации, а также выработке соответствующих решений, несомненно, способствуют социологические исследования. Фиксация состояния общества дает представление о тех шагах, которые само общество и государство должны предпринимать для улучшения ситуации и приятия превентивных действий против неблагоприятных последствий.

С этой точки зрения заслуживает внимание ситуация, сложившаяся на настоящий момент в Сахалинской области.

Экспертный опрос, имевший целью выявление основных принципов и практики управления, проведенный автором в начале 2009 г. в организациях Сахалинской области, может послужить вкладом в осознание состояния управления и персонала, процессов происходящих в организациях в современной России.

Экспертная группа включала 51 эксперта. В нее входили представители организаций с различной формой собственности. Превышение количества представителей государственной и муниципальной относительно запланированного дает основание уделить повышенное внимание состоянию управления в государственных и муниципальных организациях. По Сахалинской области сферы деятельности исследованных организаций в целом соответствуют заданным в соответствии с Балансом трудовых ресурсов в среднем за 2007 г. Профессиональный статус респондентов распределен следующим образом:

эксперты-руководители организаций со стажем работы по профессиональному статусу от пяти лет и выше − 19%;

руководители службы управления персоналом со стажем от одного года до 15-ти лет − 8%:

линейные руководители с рабочим стажем от одного года и выше − 59%:

работники отдела кадров службы персонала со стажем от одного года до 15-ти лет − 14%.

Обоснование и опровержение выдвинутых гипотез в исследовании базируется на управленческих подходах, применяемых в организациях, подвергнутых исследованию. Анализ соотношения таких характеристик как определение респондентами понятия «дисциплина», стиль руководства, признания заслуг персонала, работы в команде и свобода выражения мнения позволил выделить семь типов организаций, обладающих определенными характеристиками.

Первый тип (27% от общей выборки):

обладает характеристиками близкими гуманистическому подходу управления персоналом (смешанный стиль управления и социогуманистическое понимание дисциплины: «внутренняя дисциплина в соответствии с принятой системой норм и ценностей, в сочетании с определенной степенью автономности подчиненного и контроля со стороны руководства, взаимным уважением и доверием между подчиненными и руководством»).

Второй тип (10%):

сочетает в себе гуманистическое понимание термина «дисциплина» и технократический стиль руководства.

Третий тип (8%):

содержит технократическое понимание дисциплины («подчинение, исполнительность, энергию и проявление внешних признаков уважения в соответствии с принятыми правилами и обычаями») и смешанный стиль управления персоналом.

Четвертый тип (8%):

является технократическим по дисциплине и стилю управления,

Пятый тип (4%):

сочетает технократическое понимание дисциплины и автократический стиль управлениюю.

Шестой тип (4%):

Гуманистический. В нем социогуманистическое понимание дисциплины объединено с демократическим стилем управления персоналом.

Особое отличие шести перечисленных типов заключается в том, что все они обладают такими признаками гуманистического подхода к управлению персоналом, как демонстрация признания руководством организации заслуг персонала, свобода выражения своего мнения любым членом коллектива и командные методы работы.

Седьмой тип можно назвать технократическим:

несмотря на гуманистическое определение дисциплины, командные методы работы и свободное выражение мнения, стиль управления назван

экспертами автократическим, тем более,что руководство организации не демонстрирует признание заслуг персонала. Всего социогуманистическое понимание дисциплины было продемонстрировано в 69% случаев, технократическое − в 35% и иное − в 6%.

Взаимосвязь экономических методов управления, применяемых в организациях, с разработанными принципами управления выглядит следующим образом. Только в 18% материальное вознаграждение преобладает для стимулирования труда, в 66% используется и в 16% ононе используется в указанных целях. Приоритетное построение принципов управления по показателям использования *экономических методов* стимулирования труда относятся:

принципы профессионализма и компетентности;

дисциплины;

разделения труда;

единства руководства и распорядительства;

сочетания стабильности и эффективности;

сочетание централизации и децентрализации.

Согласно показателям использования в организациях *социально-психологических методов* принципы распределяются следующим образом:

профессионализма и компетентности;

дисциплины;

разделения труда;

единства руководства и распорядительства.

Показатели использования *организационно-административных методов* распределили принципы следующим образом:

профессионализма и компетентности;

дисциплины;

разделения труда;

единства руководства и распорядительства;

сочетания стабильности и эффективности.

Исследование показало, что эксперты гордятся организацией, в которой работают, при условии, что в ней разработаны и применяются на практике принципы или политика управления персоналом, с которыми ознакомлен весь персонал.

Реализация принципов управления представлена следующим образом: в 23% разработанные принципы управления выполняются полностью, в 49% – в большей степени, в 22% − принципы реализуются периодически и не во всех случаях и только в 6% случаях принципы не реализуются, ибо в указанных организациях они не разработаны.

В подавляющем большинстве организаций (82% от численности экспертной группы) весь персонал ознакомлен с принципами управления, применяемыми в данной организации.

Кроме того, принципы или политика, разработанные и выполняемые в организации в отношении персонала, способствуют формированию ощущения значительности вклада каждого сотрудника в успех организации, чувству удовлетворения своей работой, а также накладывают отпечаток на атмосферу в коллективе. Как правило, она дружелюбная, характеризуется сотрудничеством и взаимоподдержкой, приносит удовлетворенность.

Итоги сравнения результатов исследования (март-апрель 2009) и вторичного анализа исследования, проводившегося в сентябре – октябре 2007 г. под руководством д-ра социол. наук, проф. А.И. Турчинова и д-ра социол. наук, проф. К.О. Магомедова, касающиеся оценки стилей руководства, применяемых в российских организациях, см. в табл.1.

Таблица 1

Стили руководства в 2007 и 2009 гг. (в %).

Доминирующие стили руководства	2007 г.	2009 г.
Автократический	37,6	16
Смешанный	19,7	49
Технократический	16,6	19
Демократический	15,5	8,0
Бюрократический	10,6	8,0

Наиболее отчётливо проявляются тенденции снижения доли организаций, в которых применяется автократический стиль руководства, и рост доли организаций, где применяется смешанный стиль.

Средства управления и принципы управления персоналом зависимы. В тех организациях, где принципы управления разработаны и реализуются в полной мере или большей степени, интенсивнее используют средства управления. Они определяют критерии требований, выбора и оценки персонала на этапе планирования конкретной должности, применяют оценку функций и компетентности персонала для мотивирования персонала, а также используют информационные и аналитические инструменты в целях осуществления планирования, контроля и анализа состояния организации (см. табл. 2).

Организации, реализующие гуманистический подход в управлении персоналом скорее всего используют современные технологии определения критериев требований, выбора и оценки персонала, такие, как разработка задач, полномочий и ответственности на этапе планирования должности, программы оценки функций и компетентности персонала при оплате труда персонала, программные продукты, представляющие собой информаци-

онные, аналитические инструменты и системы мониторинга состояния организации, позволяющие планировать и контролировать текущее состояние организации, анализировать и осуществлять перспективное планирование и прогнозирование.

Таблица 2

Зависимости средств и принципов управления

Содержание задач и типы организаций	Задачи, полномочия и ответственность определяются на этапе приема на работу	Оценка функций и компетентности персонала руководством влияет на оплату труда	Степень использования программного обеспечения, позволяющего выполнять планирование, контроль и анализ состояния организации
Организации, в которых разработаны и реализуются в полной мере принципы управления персоналом	30	19	16
Организации в которых принципы управления выполняются в большей степени	54	40	32
Организации, в которых принципы управления выполняются выборочно и периодически	13	5,0	5,0

Работники подобных организаций имеют скорее гуманистическое представление о дисциплине. Руководство применяет смешанный стиль управления. Принципы, закрепленные документально и существующие в организации в виде негласных правил, воспринимаются универсальности и повсеместном признании этих принципов приемлемыми.

Соотношение степени реализации принципов политики в области управления персоналом с оценками респондентов дают представление о том насколько выполнение и невыполнение задекларированных правил управления персоналом сказывается на моральном климате персонала и на общей эффективности труда. Наибольшие результаты достигаются, если принципы реализуются в большей степени. При этом персонал ощущает гордость за свою организацию, полностью или частично удовлетворен своей работой в организации и при этом атмосфера в коллективе складывается дружелюбная, характеризуется сотрудничеством и взаимоподдержкой, характеризуется успешностью и продуктивностью.

Если принципы и политика реализуются неудовлетворительно, персонал только иногда испытывает гордость за свою организацию, частично

удовлетворен своей работой и атмосфера в организации характеризуется несогласованностью и недоброжелательностью.

Небольшое отступление от принципов не сказывается на климате и эффективности организаци, тогда как в ситуации, когда большая часть принципов является декларативной, атмосфера и производительность страдают в значительной степени.

Прозрачность информационных потоков в организации зависит от принципов управления, использующихся в организации. Гуманистический подход подразумевает большую прозрачность в отношениях, что показывает степень свободы выражения мнения и учета мнения сотрудников при организации трудового процесса, а также информирования персонала организаций обо всех изменениях проводимых в организациях.

Из анализа материалов приведенных исследований можно сделать выводы, характерные для сахалинских организаций. Наиболее распространены гуманистический и технократический подходы к управлению. Их соотношение примерно равное. Технократический подход немного более разнообразен, включает в себя ряд организаций, отличительными признаками которых являются автократический, смешанный стиль управления персоналом и сочетает элементы как технократического, так и гуманистического подходов, включая использование социо-психологических методов управления.

Широко применяются такие принципы управления персоналом, как принципы профессионализма и компетентности, дисциплины, разделения труда, единства руководства и распорядительства, оптимального сочетания стабильности/устойчивости состава персонала и его эффективности/продуктивности, согласования личных и общественных интересов, а также оптимального сочетания централизации-децентрализации власти. Научным подходом и принципом справедливости руководство организаций практически не пользуется.

Исследование показало, что небольшое отступление от принципов не сказывается на климате и эффективности работы организации, тогда как в ситуации, когда большая часть принципов является декларативной, атмосфера и производительность страдают в значительной степени.

Большая часть рядовых сотрудников имеет представление об использующихся в компании принципах управления и кадровой политике, если принципы и политики закреплены документально. В подавляющем большинстве организаций весь персонал ознакомлен с принципами управления, применяемыми в данной организации.

В тех организациях, где принципы (политика) управления персоналом разработаны, где с ними ознакомлен весь персонал, где они реализуются

администрацией организации на практике, персонал испытывает гордость за организацию, считает свой вклад в успех организации значительным, удовлетворен выполняемой работой В таких коллективах формируется положительная и доброжелательная атмосфера.

За последнее время технократизм в управлении российскими организациями расширяется. Наиболее распространенным становится смешанный стиль руководства, что может быть тенденцией к появлению особого, характерного для российских организаций стиля руководства.

Технократическому подходу при смешанном стиле управления совершенно не чужды задачи развития и мотивирования персонала. Происходит перераспределение в сторону смешанного стиля управления персоналом организаций, когда умеренное внимание персоналу сочетается с технократическими принципами управления. Организации, использующие технократический подход в управлении персоналом, предпочитают организационно-администиративные методы управления (регламентирование, формы повседневной организации административной работы, нормирование и дисциплинарные воздействия). Социально-психологические методы управления используются в меньшей степени.

Комплексные методы управления (сочетание экономических, административных и социально-психологических приемов и средств управления).

Гуманистический подход стимулирует развитие как горизонтальных, так и вертикальных связей в организации, повышает возможность свободного выражения мнения персоналом в отношении рабочего процесса, при организации трудового процесса и рабочих мест, обуславливает большую прозрачность информационных потоков в организации.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что в организациях рассматриваемого региона идет процесс становления многогранного подхода к управлению персоналом.

Список литературы

Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2007.

Управление государственной службой Российской Федерации / под ред. А.И. Турчинова. − М.: РАГС, 2004.

© Недозорова А.П., 2010.