

Кадровый менеджмент	ИБМ4-64Б
---------------------	----------

Лекция 13 мая 2020 г.

Кадровые функции руководителя организации

Руководитель организации выполняет в своей деятельности целый ряд функций, основными из которых являются административные и кадровые. Если административные функции соотносятся с базовыми целями и задачами организации, то кадровые функции руководителя связаны, прежде всего, с воздействием на персонал. Реализация этих функций невозможна без учета психологических особенностей работников, составляющих основной коллектив предприятия. Руководители предприятий различного рода деятельности и форм собственности реализуют в своей работе достаточно сходный набор кадровых функций (направлений кадровой работы), вследствие чего система кадровых функций может рассматриваться как самостоятельная категория управленческих функций, реализуемых в деятельности руководителя [6].

Реализация каждой из кадровых функций включает в себя целый ряд объединенных между собой действий. Таким образом, по мнению А.В. Карпова, их выполнение подчиняется принципу «целостного 27 управленческого цикла». Это означает, что реализация каждой отдельно взятой функции требует выполнения единого цикла действий:

- 1) целеполагание: определяется цель реализации той или иной функции;
- 2) планирование деятельности по реализации данной функции;
- 3) мотивация; создание позитивного мотивационного настроения на выполнение действия;
- 4) организация исполнения: организация собственных действий руководителя или действий других сотрудников, направленных на достижение поставленной ранее цели;
- 5) контроль - сравнение достигнутых в реальности результатов с изначально поставленной целью [6].

На этапе контроля цикл замыкается. Последний этап реализации кадровой работы соотносится с первым. В случае расхождения между достигнутым результатом и исходной целью планируется деятельность по коррекции выполнения данной работы.

Следует отметить, что решение всех кадровых вопросов, особенно на предприятиях с большим количеством сотрудников, не сводится к реализации кадровых функций руководителя. Поскольку объем кадровой работы очень велик, их решение часто

возлагается на ряд специальных подразделений организации (кадровых служб, отделов кадров), деятельность которых выходит за пределы непосредственной работы руководителя. При этом контроль за деятельностью подобного рода подразделений осуществляется самим руководителем, который несет ответственность за ее выполнение. В этом состоит кадровая ответственность руководителя организации.

В организациях с небольшим количеством сотрудников (малый бизнес) не всегда целесообразно иметь отдельно выделенную в структуре предприятия кадровую службу. В этом случае выполнение всего спектра кадровой работы осуществляется непосредственно руководителем. В кадровом менеджменте выделяется несколько основных кадровых функций руководителя: воспитательная, арбитражная, дисциплинарная и экспертно-консультативная [6, 8, 11, 14].

Реализация воспитательной функции в деятельности руководителя подразумевает решение воспитательных задач и, как следствие, повышение уровня психологического и личностного развития сотрудников.

В кадровом менеджменте выделяются прямые и косвенные формы воспитательной работы. Прямое воспитание осуществляется в специально организованной форме, с помощью бесед, наставлений, разъяснений и т.п. Косвенное воспитание - это воспитание через личный пример психологической и профессиональной компетенции, стиль ведения дел в организации.

Реализация воспитательной функции базируется на одном из основных психологических механизмов – механизме социального научения. Его принцип состоит в том, что человек усваивает различные формы социального поведения (манера общения, умение вести себя в группе, стиль разговора и т.п.) через наблюдение и усвоение эталонов поведения тех людей, которые являются для него наиболее значимыми. Человек, идентифицируясь со значимым другим, копирует различные образцы его поведения. Подразумевается, что в трудовом коллективе, в организации таким значимым другим является ее руководитель. Являясь, по возможности, образцом для своих подчиненных, он таким образом осуществляет косвенное решение воспитательных задач в организации.

Естественно, в реальной жизни руководитель в силу своих личностных, интеллектуальных или профессиональных особенностей не всегда может стать для своих сотрудников образцом для подражания. В данном случае возможна реализация механизма антиидентификации, при действии которого человек не только не стремится подражать действиям другого, но и склонен избегать общения с ним.

Решение воспитательных задач в организации требует адекватной психологической атмосферы в коллективе, положительного социально-психологического климата внутри

него. Вследствие этого, для успешного решения воспитательных задач в процессе реализации кадровых функций руководителю необходимо уделять особое внимание характеру и особенностям психологической среды организации.

Арбитражная функция руководителя состоит, прежде всего, в разрешении и устранении трудовых споров и конфликтов, возникающих между подразделениями и сотрудниками организации. В кадровом менеджменте выделяется несколько основных стилей (стратегий) разрешения трудовых конфликтов руководителем, основными из которых являются: директивный, компромиссный и медиаторный [6].

Сущность дисциплинарной функции определяется особенностями реализации деятельности контроля по отношению к исполнителям. Ее содержание включает в себя различные дисциплинарные санкции, причем не только связанные с наказанием, но также и различные виды поощрения сотрудников. Реализация данной функции непосредственно связана с мотивационным воздействием руководителя на персонал организации.

Содержание экспертно-консультативной функции руководителя состоит, во-первых, в оценке личностных и персональных качеств работников организации и, во-вторых, в осуществлении помощи работникам в реализации их профессиональных функций. Следовательно, руководитель организации является не только экспертом, оценивающим действия сотрудников, но и консультантом, оказывающим им всестороннюю помощь и поддержку с целью обеспечения оптимальных качественных и количественных характеристик профессиональной деятельности.