Федеральное агентство по образованию Российской Федерации

Южно-Уральский государственный университет

Факультет права и финансов (заочное отделение)

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Менеджмент организации»**

**Кадровый менеджмент**

Челябинск

2009

**Оглавление**

Введение

1 Понятие кадрового менеджмента

2 Цикл кадрового менеджмента

3 Структура кадрового менеджмента

4 Современное развитие теории организации управления

5 Предмет, задачи и содержание кадрового менеджмента

6 Основные направления и методы управления кадрами

7 Принципы и механизм управления персоналом

8 Стратегические концепции управления персоналом за рубежом

9 Вариант концепции кадрового менеджмента.

10 Роль руководителя в эффективном управлении персоналом

11 Роль кадровых служб

12 Особенности и недостатки традиционных методов управления персоналом

13 Международный стандарт ИСО серии 9000:2000 и кадровая политика

Заключение

Список литературы

**Введение**

Уникальное профессиональное ядро кадрового потенциала — таково основное конкурентное преимущество любой компании, стремящейся упрочить свои позиции на глобальных рынках. В ХХI в. эта максима, по оценке зарубежных аналитиков, обретет силу непреложного закона для успешного предпринимательства, поскольку приспособиться к непредсказуемым и нередко хаотическим переменам в рыночной среде может только высокомобильный, ориентированный на постоянное развитие персонал. Но, в свою очередь, это обстоятельство резко повысит требования ко всей кадровой работе в корпорациях. Интенсивные изменения в сфере человеческих ресурсов (в глобальном, региональном, национальном, демографическом, отраслевом, корпоративном, профессиональном и индивидуальном измерениях), судя по имеющимся тенденциям, приобретут революционный характер, и специалистов в области кадрового менеджмента ожидает радикальный сдвиг от сложившихся профессиональных ролевых стереотипов (администратора-бюрократа и управленца, придерживающегося реактивного стиля) к принципиально новым ролям: стратега, предпринимателя и маркетолога.

Данная работа посвящена оценке роли и участия кадрового менеджмента в производственном процессе, механизмов его функционирования, международных стандартов в области кадровой политики предприятия.

**1. Понятие кадрового менеджмента**

Термины "менеджмент человеческих ресурсов" и "кадровый менеджмент" возникли в 60-70-е годы нынешнего столетия. В данной управленческой модели человеческие ресурсы рассматриваются как источник неиспользованных резервов и позволяют, что весьма важно, наладить более рациональное планирование, организацию и реализацию решений в общей структуре предприятия. Удовлетворение потребностей сотрудников уже не является конечной целью, а становится результатом личной заинтересованности работающих.

Кадровый менеджмент во многом развивается одновременно с общемировой цивилизацией. Движение за демократизацию в Европе покончило с тезисом о том, что создание благоприятного рабочего климата само собой приведет к наилучшим результатам. Производственную организацию стали рассматривать скорее как сплетение интересов различных групп, а Человек был поставлен во главу угла всей системы управления. Широкое распространение получили различные формы участия работников в процессах организации труда (например, кружки качества, рабочие совещания, советы работников на предприятии). Человеческий фактор, а также его умелое использование на производстве становятся стратегическим фактором эффективного функционирования предприятия в современных сложных и нестабильных условиях рынка.

Наиболее часто под термином "менеджмент человеческих ресурсов" понимают мобилизацию сотрудников посредством активной работы линейных и функциональных менеджеров. В действительности существует много толкований этого термина, и хотя они различаются по некоторым пунктам, можно выделить три основных:

1) отношение к фактору труда как источнику доходов;

2) развитие инициативы сотрудников за счет создания необходимых условий;

3) интеграция социальной и кадровой политики в общую политику предприятия.

Цель кадрового менеджмента — удовлетворить потребности организации в квалифицированных кадрах и эффективно использовать их с учетом возможностей самореализации каждого работника в рамках данной организации. В философии менеджмента человеческих ресурсов сотрудники являются активами предприятия, наиболее ценным капиталом, который необходимо беречь и приумножать. Это предъявляет особые требования к структуре организации и политике предприятия в области организации труда и управления.

В рамках менеджмента человеческих ресурсов кадровая политика из "реагирующей" политики превращается в активную стратегию, которая высшим эшелоном менеджеров интегрируется в общую политику всей организации. За эффективную реализацию кадровой политики отвечают кадровые службы и специальные функциональные менеджеры — управляющие персоналом. Кадровый менеджмент, таким образом, приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития фирмы, обеспечения эффективности производства.

Суть двух подходов (прежнего классического и рождающегося нового) к управлению людьми в условиях профессиональной деятельности можно проследить по приведенной далее таблице. При всей условности последней формулировка новых принципов управления персоналом указывает на стремление теоретиков и практиков концепции человеческих ресурсов подчеркнуть значение кадров в современном управлении и найти более эффективные пути их использования, что изменит всю систему кадровой работы.

Исходные положения управления персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Классический подход к управлению | Подход кадрового менеджмента |
| Человек как фактор производстваЧеловек как статья расходовКадровая политика как нечто второстепенноеКадровая политика —дело административных службОтсутствие системы кадрового менеджментаМинимальные расходы на обучениеЖесткая регламентация исполнителейМотивация за счет материального стимулирования и угрозы наказанийКраткосрочный горизонт планированияПреимущественно учетные и технические функции кадровых служб | Человек как фактор реализации политики предприятияЧеловек как источник доходовКадровый менеджмент как насущная ежедневная необходимостьПроблема кадров как часть общего взаимодействия линейного менеджмента и административных службНаучно обоснованный кадровый менеджментРасходы на обучение определяются по критерию "стоимость — выгода"Разная степень свободы в организации трудаСочетание экономических и морально-психологических стимуловЖизненный цикл человеческих ресурсовПреимущественно аналитическиеи организаторские функции кадровыхслужб |

Широкое употребление термина "управление человеческими ресурсами" еще не означает повсеместной практической реализации данной концепции. Сегодня его используют как синоним терминов "управление персоналом" и "кадровый менеджмент", а также для выражения нового взгляда на роль кадровых служб либо для обозначения новой концепции управления. Большинство специалистов формулируют концепцию кадрового менеджмента достаточно широко, подчеркивая различия по критериям оценки эффективности (более полное использование человеческих ресурсов против минимизации затрат); по признаку контроля (самоконтроль против внешнего контроля); по форме организации (органическая, гибкая форма против централизованной бюрократической) и т. п.

Изменения в использовании рабочей силы отразились в переименовании большинством западных компаний кадровых подразделений в службы человеческих ресурсов. При значительном различии финансовых и организационных возможностей новых подразделений, как и методологии кадровой работы, прослеживается четкая тенденция к повышению роли аналитических функций кадровых служб, особенно в последние десятилетия. Характерной чертой в организации работы с персоналом в рамках новой концепции является интеграция кадровыми службами всех аспектов управления человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла — от найма на работу до пенсионных выплат.

**2. Цикл кадрового менеджмента**

Управление человеческими ресурсами — часть кадровой политики, включающая взаимосвязанные ключевые элементы, которые называют циклом кадрового менеджмента. К таким элементам (или направлениям) данного вида менеджмента относятся:

• формирование объектов и структур управления, планирование кадровой работы;

• организация комплектования производства кадрами;

• формирование устойчивых конкурентоспособных коллективов.

Цикл кадрового менеджмента обычно начинается с разработки фирменной кадровой политики — определения его цели и задач, основных направлений и принципов, форм и методов организации. На этом этапе формируются объекты и структуры управления, прогнозируется и планируется кадровая работа, определяются кадровая потребность и источники ее удовлетворения.

Организация комплектования производства кадрами как этап кадрового менеджмента предполагает проведение эффективной профориентационной работы, найм и отбор персонала, его профессиональную подготовку и расстановку, а также постоянное повышение квалификации.

Организация процесса адаптации работников, обеспечение их общеобразовательного и культурного роста, управление процессами внутрифирменной мобильности и мотивации, укрепление дисциплины труда и сокращение текучести кадров составляют третье основное направление кадрового менеджмента — формирование стабильных производственных коллективов.

Единственный способ успешно осуществить все перечисленные мероприятия — задействовать собственный персонал. Правильно организованный кадровый менеджмент (в частности, эффективные методы разработки кадровой политики, приемы найма и отбора работников, качественные программы профессиональной подготовки и повышения квалификации, адекватная оценка работников и их деятельности, результативная мотивация и постоянное внимание к персоналу) является главным условием обеспечения результативности производства, выпуска высококачественной и конкурентоспособной продукции, быстрого освоения достижений науки и техники.

Многие специалисты прогнозируют, что в ближайшее десятилетие менеджмент человеческих ресурсов приобретет первостепенное значение, поскольку общее развитие мирового менеджмента проходит ряд взаимосвязанных стадий. Так, в начале века высшие управленческие посты и лидирующее положение в разработке проблем управления занимали инженеры, стремившиеся максимально рационализировать и механизировать производство. На смену им пришли экономисты и финансисты, видевшие главную задачу в получении максимально возможной прибыли за счет эффективного управления маркетингом и финансовыми ресурсами. Затем наступил период, когда высшее звено управления начало рекрутировать юристов, считая, что главное в бизнесе и менеджменте — соблюдать формализованные предписания, различные инструкции, нормативные акты и установленные законом "правила игры".

В настоящее время управляющими высшего ранга и разработчиками глобальных проблем управления становятся выходцы из структур кадрового менеджмента, т. е. персоналоведы, которые в центр современной концепции управления ставят Человека. По оценкам ведущих западных специалистов, именно персоналоведы будут занимать лидирующее положение в управлении современным миром. Другими словами, каждый директор — это директор по кадрам, каждый управляющий — это управляющий персоналом!

Подготовке менеджеров нового поколения отчасти и посвящен предлагаемый учебник по организации управления персоналом в современных условиях, выдержавший уже четвертое издание.

**3. Структура кадрового менеджмента**

Реализация современного курса на проведение радикальной экономической реформы и активной социальной политики, на всестороннюю демократизацию общества в период перехода к рыночным отношениям также связана с повышением роли человеческого фактора. Поэтому особую важность в настоящих условиях приобретают вопросы работы с кадрами, которые и составляют человеческий фактор развития общественного производства. Это предъявляет качественно новые требования к теории управления персоналом как науке, использованию результатов социально-экономических и психолого-педагогических исследований в практике кадровой работы, а также обусловливает создание оптимального механизма управления персоналом во всех сферах и направлениях человеческой деятельности.

Вместе с тем уровень работы с кадрами сегодня не отвечает задачам кардинальной перестройки управления экономикой, проведения в жизнь активной социальной и кадровой политики. В практику кадровых служб слабо внедряются научные методы оценки, расстановки и подготовки кадров с использованием результатов научных исследований. Недостаточно высоким является уровень организационноправовой и социально-психологической культуры работников по кадрам, многие из которых не имеют соответствующего образования, длительное время не повышают свою квалификацию. Знаний и умений в области работы с персоналом, как правило, нет также у большинства предпринимателей и руководителей, что в целом снижает эффективность управления. В то же время владение основами кадрового менеджмента, его основными принципами и методами крайне важно для организаторов производства, командиров промышленности и строительства. Обучение руководителей основам кадровой политики, включение в программы их подготовки и повышения квалификации вопросов организации управления персоналом способствуют формированию у них понимания важности правильной, научно обоснованной работы с людьми, повышению престижа кадровых служб и в конечном итоге — повышению эффективности использования человеческого фактора на производстве.

В этой связи возникает необходимость разработки организационных, правовых, экономических, социальных и психологических проблем совершенствования деятельности кадровых служб и организации управления персоналом, решение которых связано прежде всего с диагностикой профессионально важных качеств участников производства, повышением уровня их профессионально-квалификационной культуры, а также с созданием системы непрерывного образования руководителей всех рангов и работников по кадрам, направленной на обучение их методам работы с людьми и управления трудовыми коллективами, на выработку у них умений и навыков, необходимых для управленческой деятельности.

Современные требования к работе с персоналом обусловливают повышение роли кадровых служб в использовании творческого потенциала личности каждого работника, превращение их в научно-практические центры активизации человеческого фактора. Исходя из этого особенно актуальной представляется разработка нового научно-практического направления — основы кадрового менеджмента, обеспечивающего комплексный подход к решению проблем оптимального использования персонала в различных отраслях производства. Современные условия требуют значительного улучшения всей деятельности по управлению человеческими ресурсами, которая предусматривает отход от привычных представлений о ста-тистико-документальных формах кадровой работы и переход к комплексному, системному формированию и проведению эффективной кадровой политики в масштабе предприятия, организации, отрасли, региона.

Сказанное обусловливает появление в сфере управленческого труда новой профессии — менеджера по кадрам, т. е. профессионального управляющего, высококвалифицированного специалиста по работе с персоналом. Вопросы его профессиональной подготовки и обеспечения непрерывного образования встали сегодня наиболее остро.

Управление персоналом в современных условиях включает несколько взаимосвязанных этапов.

1. Разработка эффективной системы кадрового менеджмента (определение предмета, задач и содержания данного вида менеджмента, его основных направлений, принципов и методов для конкретной организации).

2. Формирование механизма управления персоналом и соответствующей организационной структуры (разработка оптимальных структур и штатов кадровой службы, определение структуры профессиональной подготовки и структуры профессионально значимых качеств личности менеджеров по кадрам, отбор, обучение и расстановка специалистов по управлению человеческими ресурсами).

3. Планирование человеческих ресурсов (составление планов и прогнозов в работе с персоналом, планирование численности и состава работников, создание автоматизированных систем управления человеческими ресурсами).

4. Набор персонала (знание и умелое использование всех существующих источников удовлетворения кадровой потребности).

5. Профориентация и адаптация (введение принятых работников в организацию, развитие у них понимания того, чего ожидает от сотрудников организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку).

6. Формирование кадрового потенциала управления (анализ качественного состава управленческих кадров, организация найма и постоянной работы с молодыми специалистами, разработка научно-практических основ подбора и расстановки руководящих кадров).

7. Оценка кадров и их деятельности (организация оценки кадров управления, разработка принципов и методов работы с резервом, организация конкурсов специалистов, аттестация, разработка эффективных методик оценки).

8. Организация обучения персонала (разработка и осуществление программ профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников).

9. Управление трудовой дисциплиной и текучестью кадров (разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала, разработка процедур повышения, понижения, перевода и увольнения работников).

10. Организация делопроизводства и оценка эффективности работы кадровых служб (ведение личных дел работников, учета и отчетности по кадрам, использование оргтехники и персональных компьютеров в автоматизации процессов управления человеческими ресурсами, оценка эффективности деятельности подразделений по работе с персоналом).

**4. Современное развитие теории организации управления**

Для осуществления научно обоснованной работы с персоналом менеджеру по кадрам необходимы определенные знания по теории организации и управления, которая изучает наиболее общие закономерности формирования и функционирования организационных структур. Проблемы теории организации особенно актуальны в настоящее время, когда наша экономика переживает период коренной перестройки всей организационной структуры. Под организацией понимают наиболее устойчивые составляющие системы, которые представляют ее структуру. В общественных системах как элементы, относящиеся к организации, следует рассматривать всю сферу взаимоотношений людей, характер их взаимосвязанности.

Организация производства строится на системе производственных отношений, иерархической связанности отдельных работников и коллективов (в частности, иерархическом подчинении), на системе прав, ответственности и обязанностей. При этом организация порождает определенные механизмы, направляющие деятельность ее участников по тем или иным каналам (например, механизм подбора, выдвижения и расстановки кадров управления). Все эти механизмы также следует рассматривать как элементы организации. Природа организации общественной структуры и процессы общественной деятельности во многом носят стихийный характер. Однако это не означает, что процессом формирования механизмов и эволюцией организационной структуры невозможно управлять, основываясь на знании системы связей, существующих между организацией и поведением людей, экономическими и социальными процессами в обществе.

Целенаправленное развитие производства — это прежде всего целенаправленное совершенствование его организации, экономической, правовой и социальной структуры. Особое место в этом развитии принадлежит специальному классу механизмов, играющих важную роль в эволюции любых организационных структур, — механизмам планирования, подбора, подготовки и формирования кадров различных категорий и уровней управления.

Наиболее известными западными теориями организации производства являются теории Ф. Тейлора и А. Файоля, а также современных исследователей проблем управления Г. Хикса, Р. Джулета, Э. Дейла и др.

Работы Ф. Тейлора, как известно, относятся к концу XIX — началу ХХ века. Его система исходит из учета производительности труда рабочего и соответствующей оплаты; цель теории — упростить методы труда и приспособить к этому имеющиеся средства, что должно дать высокие результаты. Особое внимание уделяется роли организаторов производства, осуществляющих надзор за качеством и обслуживанием оборудования, определяющих время работы машин и работников, расходы на основные и оборотные средства, следящих за соблюдением трудовой дисциплины.

В основе теории А. Файоля лежит принцип организации предприятия как единого целого. Ученый формулирует 14 основных положений: распределение функций; авторитет; дисциплина; единство в руководстве и в управлении; подчинение интересов; премирование; централизация; иерархия; порядок; справедливость; постоянство персонала; инициатива и единство персонала.

Теории Ф. Тейлора и А. Файоля относятся к классическим теориям организации. Неоклассические теории исходят из возрастающей роли человека в процессе производства и в обществе. Для них характерны такие основные моменты: мотивы, неформальная организация, коммуникация и участие. Основой современных теорий организации, вытекающих из теории систем, служат четыре функциональных принципа: приоритет функции достижения цели, приспособление системы к окружению, интеграция всех частей системы и регулирование внутреннего напряжения в ней. Наиболее полно современная теория представлена у Г. Хикса и Р. Джулета. По их мнению, основными ее характеристиками являются системный подход, динамичный характер процесса, многомерная структура с большим количеством уровней, многосторонняя мотивация, стохастический характер поведения, мультидисциплинированность, большое количество переменных, адаптация к изменениям.

В условиях перехода отечественной экономики на рыночные отношения, ее интеграции в мировую экономическую систему на формирование организационных структур все больше начинают влиять новые условия и факторы, связанные с реальной необходимостью усвоения теории и практики управления производством в промышленно развитых странах, с переходом преимущественно к экономическим методам руководства, коренной перестройкой всего хозяйственного механизма. Наиболее важным является переход основных звеньев управления народным хозяйством к самостоятельной разработке планов развития, что требует создания условий для экономически целесообразной диверсификации производства, ликвидации монополизма. В составе основных звеньев получает развитие рациональное сочетание крупных, средних и малых предприятий, государственных, кооперативных, частных, смешанных, а также совместных предприятий и объединений. Новая модель организационных структур управления требует пересмотра функций центральных экономических ведомств, поскольку несовместимость ряда этих функций с новыми условиями хозяйствования до сих пор тормозила экономические реформы.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с его уставом на основе сочетания принципов самоуправления и прав собственника по хозяйственному использованию своего имущества. При этом предприятие самостоятельно определяет структуру управления и устанавливает штаты. Поэтому для обоснованного планирования численности руководителей, специалистов, рабочих и служащих, а также постоянного совершенствования кадровой работы менеджерам кадровых служб необходимо достаточно глубоко разбираться в особенностях построения и функционирования различных структур управления производством. Наиболее известны три типа управленческих структур: линейная, функциональная и комбинированная (штабная).

При линейной структуре орган управления непосредственно руководит всеми звеньями нижестоящего уровня. Такая структура проста, однако в связи с тем, что нижестоящее звено по всем вопросам обращается к своему непосредственному органу управления, последний обязан знать все. К тому же при увеличении количества звеньев нижнего уровня возрастает также количество уровней управления, так как эффективно руководить можно лишь ограниченным количеством подчиненных подразделений. При функциональной структуре вышестоящие органы специализируются по функциям управления (планирование и организация производства, проектирование технологических процессов, учет и комплектование кадров и т. д.), а принимаемые решения становятся более квалифицированными. Однако перед объектом управления возникает проблема очередности выполнения поступающих распоряжений, указаний или рекомендаций.

Недостатки обеих структур управления в значительной степени устраняются в структурах комбинированного типа — линейно-функциональных, при которых каждому линейному органу управления придается функциональный штаб. Кроме того, различают продукционную и программно-целевую структуры управления. Суть продукционной структуры состоит в том, что предприятие делится на относительно самостоятельные, но узко специализированные производства (например, структура предприятия, директору которого передаются не только соответствующие цеха, но и некоторые функциональные службы). В программно-целевой структуре наряду с линейными и функциональными руководителями вводится категория так называемых руководителей проектов. Им временно подчиняются специалисты из любого подразделения.

При формировании оптимальной структуры управления важное значение имеет определение количества структурных подразделений, непосредственно подчиняющихся одному руководителю, так как возможности человека к восприятию информации, ее переработке и принятию решений ограниченны. Общее количество самостоятельных структурных подразделений и отдельных работников (Сд), подчиняющихся непосредственно директору предприятия или другому линейному руководителю, можно рассчитать по формуле

С = 7,87 + 0,00019 Р ,

где Р . — численность ромышленно- роизводственного ерсонала.

Например, для руководителей мелких предприятий (до 300 работающих) рациональная численность непосредственных подчиненных составляет 7-9 человек, для средних (1-5 тыс. работающих) — 10-12 человек, для крупных (5-7 тыс. работающих) — 12-14 человек, для объединений (более 7 тыс. работающих) — 14-16 человек. Как показывает мировая практика хозяйствования, предел численности современного промышленного предприятия — 7-10 тыс. работающих. При этом намечается тенденция к ее уменьшению (например, в ФРГ численность про-мышленно-производственного персонала на одном предприятии в среднем составляет 250 человек, а в США — 80). В этой связи возникает необходимость внедрения новых прогрессивных структур управления производством, а также определения оптимальной численности работающих, поскольку чем больше предприятие, тем труднее им управлять.

Термин "менеджмент", как правило, трактуется очень широко. Поэтому любое его определение будет неполным. С некоторой степенью приближения можно сказать, что это система текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции и услуг с целью получения прибыли. Иными словами, управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации.

К менеджеру как управляющему организационной системой в современных условиях предъявляются высокие требования. Например, в Японии подготовка полноценного менеджера по месту работы после окончания высшего учебного заведения занимает не менее 8-10 лет.

Что же (как минимум) должен уметь делать менеджер?

1. Планировать и организовывать производство и реализацию продукции.

2. Принимать правильные нестандартные управленческие решения.

3. Руководить коллективом на уровне современных требований (быть лидером).

4. Эффективно общаться, контактировать с людьми.

5. Побуждать работников к результативной деятельности, отмечать и оценивать каждое достижение подчиненных.

6. Находить оптимальный выход из конфликтных ситуаций.

7. Быть предельно объективным независимо от личных симпатий.

8. Подбирать, отбирать и обучать работников.

9. Уметь подчиняться и соблюдать субординацию.

10. Вести деловые переговоры и выступать перед различными типами аудитории.

Разработки менеджмента нацелены на обеспечение использования работниками всего потенциала, всех возможностей для повышения производительности и качества труда, их заинтересованности в достижении фирмой максимальной прибыли. Поэтому главное в менеджменте — уметь работать с людьми, добиваться их мобилизации на постоянное и последовательное повышение экономических результатов деятельности организации.

**5 Предмет, задачи и содержание кадрового менеджмента**

Управление кадрами — многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности. Знание их крайне необходимо руководителям и специалистам современного производства, работникам кадровых служб и социального развития для постоянного обеспечения повышения эффективности, качества работы и производительности труда. В условиях перехода к рыночной экономике управление персоналом должно приобрести системность и завершенность на основе комплексного решения кадровых проблем, внедрения новых и совершенствования существующих форм и методов кадровой работы.

Комплексный подход к управлению кадрами предполагает учет организационно-экономических, социально-психологических, правовых, технических, педагогических и других аспектов в их совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-экономических факторов.

Системный подход отражает учет взаимосвязей отдельных аспектов управления кадрами и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование, организацию и стимулирование системы работы с кадрами на производстве.

Управление кадрами как научно-практическое направление является неотъемлемой частью общей науки управления. Изучать управление — значит изучать отношения между людьми в ходе целенаправленного воздействия на процесс производства, выявлять законы формирования отношений управления с тем, чтобы на их основе установить принципы управленческой деятельности, формы и способы их осуществления.

Главным элементом всей системы управления являются кадры, которые одновременно могут быть как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия, организации являются объектом управления, поскольку они представляют собой производительную силу, главную составляющую любого производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, распределение, перераспределение и рациональное использование человеческих ресурсов на производстве составляют основное содержание управления кадрами, которое с этой точки зрения рассматривается аналогично управлению материально-вещественными элементами производства. Вместе с тем кадры — это прежде всего люди, характеризующиеся сложным комплексом индивидуально-типических качеств и свойств, среди которых социально-психологические играют главную роль. Способность кадров одновременно быть объектом и субъектом управления представляет собой главную специфическую особенность управления кадрами.

Исходя из сказанного под управлением кадрами понимают процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования кадров, направленный на рациональное их использование, повышение эффективности производства и в конечном итоге — на улучшение качества жизни. Предметом управления кадрами как научно-практического направления выступают отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях функционирования производственных систем. Основной целью управления кадрами в современных условиях является сочетание эффективного обучения персонала, повышение квалификации и трудовой мотивации для развития способностей работников, а также стимулирование их к выполнению работ более высокого уровня.

Управление кадрами представляет собой комплексную систему, элементами которой являются основные направления, этапы, принципы, виды и формы кадровой работы. Рассмотрим каждый из этих элементов в отдельности.

Прежде всего необходимо уяснить содержание понятия "кадры". Кадры представляют собой штатный состав работников предприятий, учреждений, организаций и подразделяются на две большие группы: кадры управления (служащие) и рабочие кадры.

К рабочим относятся работники, которые непосредственно заняты созданием материальных ценностей или работами по оказанию различных производственных услуг и перемещением грузов. Рабочих условно подразделяют на основных и вспомогательных, соотношение которых является важным аналитическим показателем эффективности производства, поскольку по мере автоматизации и механизации производственных процессов роль последних заметно возрастает.

К кадрам управления относятся работники, выполняющие или способствующие выполнению конкретных управленческих функций. Они подразделяются на три основные группы: а) руководители, направляющие, координирующие и стимулирующие деятельность участников производства (так называемые линейные руководители — директора заводов, начальники цехов, мастера и т. д.); б) специалисты, оказывающие квалифицированную помощь руководителям при анализе и решении вопросов развития производства (инженеры, экономисты, юристы, психологи и др.) или самостоятельно руководящие инженерно-техническими, планово-экономическими, социальными и другими функциональными службами (так называемые функциональные руководители — начальники отделов, главные специалисты, руководители бюро, групп, секторов и т. п.); в) вспомогательные работники, осуществляющие техническое и информационное обслуживание аппарата управления — сбор, первичную обработку, хранение и передачу информации (чертежники, стенографистки, архивариусы, делопроизводители и др.).

По уровню управления руководители подразделяются на руководителей звеньев: низового (мастера, начальники участков, отделений, цехов, бюро, отделов, групп на предприятии), среднего (руководители предприятий и организаций, их заместители) и высшего (руководители министерств и ведомств, крупных объединений, их заместители). Уровни управления представлены на рис. 1, где отражена некоторая аналогия между иерархией уровней управления и иерархией воинских званий.

Рис. 1. Уровни управления

**6. Основные направления и методы управления кадрами**

Управление кадрами осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает следующие основные этапы и функции: определение целей и основных направлений работы с кадрами, постоянное совершенствование системы кадровой работы на производстве; определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей, организация работы по выполнению принятых решений, координация и контроль выполнения намеченных мероприятий.

Совокупность целей, направлений, форм и методов управления кадрами складывается в единую систему кадровой работы, основными подсистемами которой являются:

а) подсистема анализа, планирования и прогноза кадров. Основными ее задачами являются формирование объектов и структур управления, расчет потребности в кадрах необходимых профессий, специальностей и квалификации. Иными словами, решение задач данной подсистемы должно дать ответ на вопрос: "Кто нужен и в каком количестве?";

б) подсистема подбора, расстановки, оценки и непрерывного обучения кадров. Ее основными задачами являются качественное обеспечение сформированных объектов и структур управления необходимыми кадрами, а также организация эффективного стимулирования их деятельности;

в) подсистема рационального использования кадров на производстве. Решение задач, стоящих перед данной подсистемой, предусматривает осуществление комплекса мер по созданию высокопроизводительных и устойчивых производственных коллективов.

Методы управления кадрами подразделяются на три основные группы: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические.

К экономическим методам относятся прогнозирование и планирование кадровой работы, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и дополнительной потребности в кадрах, источников ее обеспечения и др.

Организационно-распорядительные методы предполагают применение различных способов воздействия на работников и основываются на использовании установленных организационных связей, правовых положений и норм (например, на правилах внутреннего трудового распорядка, положениях о порядке проведения аттестации или высвобождения работников, инструкциях о порядке ведения учета и хранения трудовых книжек рабочих и служащих и др.).

Социально-психологические методы управления кадрами представляют собой конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников, в связи с чем они подразделяются на социальные и психологические. Первые призваны воздействовать на весь коллектив (социальное планирование, создание оптимального психологического климата, изучение общественного мнения и др.), а вторые — на отдельных работников (методы психологического отбора, изучения и оценки кадров и т. д.).

Рис. 2. Система работы с кадрами на производстве

Сложность и многогранность управления кадрами предполагает многоаспектный подход к этой важной проблеме. Различают следующие аспекты управления кадрами:

• технико-технологический (отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.);

организационно-экономический (содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, их материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацией делопроизводста и т. д.);

правовой (включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе);

социально-психологический (отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления кадрами, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику кадровой работы);

педагогический (предполагает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством и др.).

Основой системы управления кадрами является кадровая политика, представляющая собой рассчитанную на длительную перспективу линию совершенствования кадров, генеральное направление в кадровой работе, которое определяется совокупностью наиболее важных, принципиальных положений и установок, выраженных в стратегических решениях.

Средством реализации кадровой политики является кадровая работа, которая подчинена решению выдвигаемых обществом задач в хозяйственной деятельности путем оптимального использования и развития персонала.

**7. Принципы и механизм управления персоналом**

Ключевым в управлении является принцип подбора и расстановки кадров по их личностным и деловым качествам. Являясь краеугольным камнем кадровой политики, он предусматривает: преемственность кадров на основе систематического подбора и подготовки новых работников;

обеспечение условий для постоянного повышения деловой квалификации кадров; четкое определение прав, обязанностей и ответственности каждого работника; сочетание опытных работников с молодыми кадрами; обеспечение условий для профессионального и должностного продвижения кадров на основе обоснованных критериев оценки их деятельности и личностных качеств; ^ сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения.

Механизм управления кадрами производства включает различные государственные и общественные формирования:

♦ местные государственные администрации, обеспечивающие на подведомственной территории решение комплекса вопросов по управлению трудовыми ресурсами региона, включая их формирование, перераспределение и рациональное использование;

♦ профсоюзные органы, контролирующие соблюдение администрацией предприятий, организаций и учреждений прав трудящихся в части их приема, перевода, увольнения, создания необходимых условий труда и быта, предоставления отпусков, различных льгот и компенсаций и др.;

♦ организации и предприятия, определяющие общее направление кадровой политики предприятия, решающие вопросы создания дочерних предприятий, создания и прекращения деятельности филиалов и других обособленных подразделений, осуществляющие непосредственную работу с персоналом.

К государственным органам управления относятся органы по труду и социальным вопросам, центры занятости населения, кадровые службы государственных предприятий, организаций, а также министерств и ведомств. Координация деятельности кадровых служб различных отраслей народного хозяйства возложена на государственные органы по труду и социальным вопросам, которые:

• определяют реальную потребность в специалистах с учетом развития производительных сил и перспективных направлений научно-технического прогресса, обеспечивают контроль за их использованием в народном хозяйстве;

обеспечивают реализацию гражданами права на труд, добиваясь эффективной занятости трудоспособного населения на основе прогнозирования потребностей и источников обеспечения народного хозяйства трудовыми ресурсами, организованный набор рабочих и другие виды распределения и перераспределения работников;

совместно с органами образования создают эффективную систему профессионального обучения, обеспечивающую непрерывное повышение квалификации всех работников;

осуществляют методическую работу по аттестации кадров в отраслях народного хозяйства.

Государственная служба занятости:

анализирует и прогнозирует спрос и предложение на рабочую силу, информирует о состоянии рынка труда;

ведет учет свободных рабочих мест и граждан, обращающихся по вопросам трудоустройства;

консультирует обращающихся к ней граждан и работодателей о возможностях получения работы, обеспечения рабочей силой, о требованиях, предъявляемых к профессиям и работникам, а также по другим вопросам, связанным с обеспечением занятости;

• оказывает помощь гражданам в выборе подходящей работы, а предприятиям, учреждениям, организациям и другим работодателям — в подборе необходимых работников;

организует профессиональное обучение, переобучение и повышение квалификации граждан в системе службы занятости или в других учебных заведениях;

оказывает услуги по трудоустройству и профессиональной ориентации высвобождаемым работникам и незанятому населению;

обеспечивает регистрацию безработных и в пределах своей компетенции оказывает им помощь, включая выплату пособий;

• организует разработку региональных программ занятости, предусматривая в них мероприятия по социальной защите различных групп населения;

• содействует предприятиям, учреждениям и организациям в решении вопросов, связанных с обеспечением занятости населения.

Для решения этих и других задач центры занятости устанавливают постоянные связи с кадровыми службами предприятий, изучают их конкретные проблемы и трудности, оказывают помощь в планировании мероприятий по улучшению использования рабочей силы, прогнозированию потребностей в кадрах с учетом развития и совершенствования производства, в разработке программ переобучения и повышения квалификации работников. Центр участвует в разработке и осуществлении мер по созданию стабильных трудовых коллективов, укреплению трудовой дисциплины и сокращению текучести кадров на предприятиях, организует учебу работников кадровых служб предприятий и организаций по вопросам рационального использования трудовых ресурсов.

Исходя из новых требований к работе с кадрами пересматриваются функции кадровых служб всех уровней управления. Повышаются их роль и ответственность в решении задач экономического и социального развития. В условиях перехода к рыночной экономике основными функциями кадровых служб предприятий, организаций и учреждений становятся:

• прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнение потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями, разработка и реализация мер, направленных на пополнение трудового коллектива;

планирование и регулирование целенаправленного движения и профессионально-квалификационного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения;

• организационно-методическое обеспечение профессионально-экономического обучения, подготовка и переподготовка кадров, направление работников на учебу в различные учебные заведения и стажировка на передовых предприятиях и в организациях, обучение руководителей различного ранга передовым методам и формам работы с кадрами;

• изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников на основе аттестации, широкого использования психологических и социологических исследований, разработка рекомендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с их способностями и склонностями;

• организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптация молодых специалистов и рабочих на предприятиях, развитие наставничества, изучение причин текучести кадров, динамики изменений трудового коллектива, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социальной и демографической структуры;

• обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью, изучение влияния стимулов на повышение трудовой и социальной активности трудящихся, улучшение морально-психологического климата в коллективе и др.

Перечислим основные функции, которые выполняют службы социального развития для оптимизации управления кадрами:

• анализ уровня социального развития трудовых коллективов, подготовка предложений к проектам планов и целевых комплексных программ социального развития, проведение социологических и социально-психологических исследований на производстве;

• изучение причин текучести кадров, социально-психологическое обеспечение профориентации, профподбора, профобучения, расстановки, производственной адаптации, профессионального и должностного продвижения кадров с учетом индивидуально-психологических особенностей работников; участие в формировании резерва руководителей;

• разработка и внедрение мероприятий по повышению удовлетворенности трудом, обеспечению престижности профессий, усилению творческого характера труда, оптимальному формированию структуры и состава трудовых коллективов;

• разработка социальных мер по укреплению трудовой и производственной дисциплины, повышению роли и значения наставничества, созданию благоприятного социально-психологического климата; определение наиболее эффективных форм и методов морального и материального стимулирования работников и др.

Таким образом, система управления кадрами представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы.

**8. Стратегические концепции управления персоналом за рубежом**

Несмотря на огромное количество работ по теории организации и управления, западные эксперты считают, что ни одна из них не является универсальной. Так, в последнее время получила распространение теория выживания организации в условиях "структурного сдвига". В основе этой модели лежат следующие положения: 1) специализированные предприятия в целом более совершенны, чем диверсифицированные, но менее живучи; 2) со временем рентабельность имеет тенденцию к уменьшению; 3) с возрастом "смертность" предприятий падает.

Авторы данной теории считают, что в любой организации происходит борьба между силами, заинтересованными в повышении эффективности ее деятельности и в ее выживании. В первые годы после создания организации эффективность играет преобладающую роль, но рано или поздно организация входит в период "тревог", когда с наибольшей силой проявляются антагонистические интересы различных групп внутри и вне предприятий. Акционеры выступают за глубокие преобразования, которые позволили бы предприятию повысить рентабельность; персонал, видящий в преобразованиях угрозу своему положению, стремится блокировать любые глубокие изменения. Примером структурного срыва является покупка предприятия рабочими. В соответствии с этой моделью каждая организация стремится к срыву, а не к максимизации эффективности. Но эту тенденцию можно преодолеть, если руководителям удается противостоять силам, толкающим организацию к выживанию без эффективности с помощью организационных инноваций, экстернализации занятости, слияний и приобретений.

Проблемам выживания предприятий посвящено много работ различных специалистов. Представляет интерес "биологический подход", отраженный в работах А. Эрели и Ж. Моно и ставящий перед собой цель ответить на вопрос, существует ли жизненный цикл предприятий, аналогичный жизненному циклу биологических объектов. Современные исследования позволили сделать следующие выводы.

1. Предприятия стареют, как и живые существа, что проявляется в снижении восприимчивости предприятия ко всему выходящему за формализованные рамки. Такая формализация превращает организации в закрытые системы.

2. Полностью закрытая система, т. е. система, которая не может интегрировать новую информацию, становится "застывшей", а следовательно, "мертвой". Она перестает развиваться, теряет способность к адаптации. Предприятия могут продолжать существовать, но похожи на умирающих, жизнь которых поддерживается с помощью сложного оборудования.

3. В рамках "биологического подхода" роль руководителя предприятия состоит, с одной стороны, в поддержании системы в состоянии открытости, а с другой — в ориентации ресурсов организации на инновации, способные обеспечить выживание предприятия, его адаптацию к изменяющемуся окружению.

4. Управление организацией в данном режиме содержит определенный риск, связанный с нарушением функционирования предприятия или необходимостью изменения существующих руководящих структур (это может пойти на пользу предприятию, но представляет угрозу для самих руководителей). Поддержание открытости системы обходится дороже в плане финансов, времени, стрессов, чем управление на принципах планирования, но является основным фактором выживания предприятия в современных условиях.

Обзор различных теорий организации и управления позволяет сделать общий вывод: выживание и эффективность деятельности предприятий зависят от периодического и планомерного изменения целей, кадрового состава и руководства организаций.

Успешное развитие на протяжении длительного периода экономики Японии побудило ученых и практиков разных стран внимательно изучать механизмы и факторы, которые обеспечивают высокую эффективность производства в этой стране. Анализ показал, что в центре этой концепции управления находится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для фирмы. Исходя из этой концепции все системы управления нацелены на пробуждение разнообразных способностей работников с тем, чтобы они были в максимальной степени использованы в процессе производства, а человек стремился к процветанию фирмы, в которой работает.

В последнее время в США и европейских странах с учетом японского опыта разработаны различные модели управления, в центре внимания которых находится человек. Как правило, такие модели содержат следующие блоки:

• персонал организации;

• тщательный учет знаний и способностей работников при назначении их на ключевые должности в фирме;

стиль и культура деловых взаимоотношений в данной организации; ^ долгосрочные цели развития фирмы.

Стратегические концепции управления кадрами в промышленно развитых странах рассматривают работников как решающий фактор сохранения конкурентоспособности и нацелены на подготовку кадров в соответствии с изменяющимися требованиями рынка и с учетом введения новых технологий. По мнению многих зарубежных исследователей, главными моментами в работе с персоналом должны стать:

ресурсная ориентация, т. е. использование индивидуальных способностей работников в соответствии со стратегическими целями организации (в первую очередь для овладения новыми технологиями);

интеграция стремлений, потребностей и запросов работников с интересами организации.

При разработке концепций управления персоналом проводятся различные текущие и ретроспективные исследования. Так, в США были фундаментально проанализированы многочисленные публикации по вопросам управления кадрами. В качестве главных направлений были выбраны подход к управлению персоналом, зависящий от случайных факторов смены научно-технических концепций и спроса на рынке готовой продукции; новые направления управления персоналом в многонациональных компаниях и деятельность персонала, занятого отбором работников, их подготовкой, повышением квалификации и совершенствованием оплаты труда.

Исследования показали, что стратегия управления персоналом при разработке новой продукции и наращивании объемов ее выпуска должна быть различной.

Методы материального стимулирования высококвалифицированных работников зависят не только от сложившихся на фирме традиций, но и от наличия объективных норм и оценок качества труда. При отсутствии таковых (например, при стимулировании разработчиков новой техники) повысить производительность труда не удается. Различными исследованиями выявлено, что в интернациональных компаниях женщины гораздо быстрее, чем мужчины, адаптируются к условиям работы в чужой стране. При свертывании производства и временном увольнении работников производительность труда лиц, обладающих устойчивой производственной этикой, повышается. Временное увольнение положительно действует и на остающихся работников. При этом обнаружено, что при дифференциации заработка многое зависит не только от мастерства работника, но и от его начальника и взаимоотношений работника и его начальника.

Основной вывод различных исследований проблем управления персоналом состоит в том, что внимание к кадрам и методам управления их совместной деятельностью повышается в условиях высокоавтоматизированных технологий. Стратегическими направлениями в этой области становятся максимальное использование технических возможностей, гуманизация труда и всемерное развитие инициативы сотрудников. При этом необходимо исходить из таких концепций:

• социальные инновации важны так же, как и технологические;

• капитал нужно инвестировать не только в передовую технологию, но и в подготовку и обучение кадров;

• координация активности сотрудников должна обеспечиваться через средства коммуникации и взаимопонимание;

• проблемы должны решаться совместными усилиями коллектива, должен преобладать кооперативный стиль работы.

Кадровая политика на предприятиях будущего, по мнению западных специалистов, должна строиться на следующих принципах: полное доверие сотруднику и предоставление ему максимальной самостоятельности; в центре экономического управления должны быть не деньги, а человек и его инициатива; результат деятельности предприятия определяется степенью сплоченности коллектива; максимальное делегирование функций управления сотрудникам; развитие мотивации работников. В связи с разработанными стратегическими концепциями управления персоналом предъявляются и новые требования к формированию качеств у будущих менеджеров по кадрам, в частности целенаправленности, масштабности, коммуникативности, способности анализировать и решать комплексные проблемы, синтезировать решение в условиях неопределенности и ограниченности информации и др.

**9. Вариант концепции кадрового менеджмента**

Для выделения пяти ключевых факторов успеха кадрового менеджмента из их множества в реальной жизни нами позаимствована известная модель компании «Мак-Кинзи», которая получила название «7s» — модель семи факторов (семи слов, начинающихся в английском языке на букву S), которые, по мнению экспертов консалтинговой компании «Мак-Кинзи», являются важными для развития организации:

1) стратегия;

2) способности, навыки, компетенции;

3) совместные ценности;

4) структура;

5) системы, регламенты;

6) сотрудники;

7) стиль руководства.

Модель «Мак-Кинзи» — это скорее способ осмысления проблем, связанных с развитием менеджмента в организации. Как справедливо отметил известный исследователь современного менеджмента Бенгт Карлофф в книге «Деловая стратегия», «Модель "Мак-Кинзи" не претендует на то, чтобы дать четкое руководство по развитию бизнеса или разработке стратегии, эта модель просто представляет целостный взгляд на развитие корпорации».

Руководствуясь вышесказанным, мы попытаемся взглянуть на проблемы формирования эффективного НR-менеджмента, взяв, как уже отмечалось выше, модель «Мак-Кинзи» лишь за основу и выделив в ней пять факторов («звезд») — составляющих управленческого успеха организации.

Тогда наша модель «5-s» будет выглядеть следующим образом:

В этой модели наглядно представлены пять составляющих управленческого успеха:

Рис.3- Модель 5-s

1. Стратегия управления человеческими ресурсами.

2. Система управления человеческими ресурсами: ее цели, функции, структуры и оценка эффективности.

3. Сотрудники: их подбор, адаптация, оценка, развитие, высвобождение.

4. Стимулирование — сумма навыков менеджеров в мотивации и стимулировании персонала.

5. Совместные ценности: формирование, поддержание корпоративной культуры и управление ею.

Уточним содержание используемых нами в дальнейшем таких понятий, как «управление кадрами», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами». За последние годы сфера кадрового менеджмента в российских организациях заметно преобразилась. На смену традиционным отделам кадров пришли службы по управлению персоналом, НR-департаменты. Однако нередки случаи, когда вчерашние инспектора по кадрам и менеджеры по персоналу вдруг просят называть их по-новому — «менеджер-ЧР» (менеджер по человеческим ресурсам), не представляя, что же стоит за этой аббревиатурой.

Действительно, в XX в. произошла смена трех основных концепций кадрового менеджмента, что было обусловлено изменениями в экономическом, социальном, техническом развитии общества (Таблица 1).

В начале прошедшего столетия получила развитие концепция управления кадрами, которая вместо человека как личности рассматривала его трудовую функцию. Другими словами, категория «кадры» характеризует не качество отдельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных для достижения поставленных организационных целей. Кадровые службы выполняли в основном учетно-контрольные и административно-распорядительные функции.

После Второй мировой войны научно-технический прогресс, вызвавший усложнение производственного процесса, обусловил необходимость внедрения новых механизмов мотивации труда работников, повышения их квалификации, регулирования трудовых отношений на основе партнерства и сотрудничества, активного вовлечения персонала в управление, участия его в прибыли. Именно с 50—60-х гг., когда технократический подход в управлении уступает свои позиции, на смену концепции управления кадрами приходит концепция управления персоналом. Теперь работник рассматривается уже не только как субъект трудовых отношений, но и как личность. Изменяется роль и место кадровых служб в организационной структуре управления предприятий. Система управления персоналом охватывает широкий круг управленческих проблем: планирование потребностей в персонале, подбор и профессиональная адаптация новых работников, разработка компенсационных программ, корпоративное обучение сотрудников и др. Однако службы по управлению персоналом, как правило, выполняли еще обслуживающую роль, являясь функциональными подразделениями, а персонал рассматривался как издержки, которые надо оптимизировать.

Таблица 1

Эволюция кадрового менеджмента в XX в.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Годы | Концепция | Как рассматривается работник |
| 20-40-е | Управление кадрами | Носитель трудовой функции, «живой придаток машины» |
| 50-70-е | Управление персоналом | Субъект трудовых отношений, личность |
| 80-90-е | Управление человеческими ресурсами | Ключевой, стратегический ресурс организации |

В 70—80-е гг. прошлого столетия, когда экономику развитых стран охватили структурные изменения под воздействием научно-технического прогресса, появляется новое понятие — «человеческий капитал».

Развитие теории человеческого капитала отражено в работах лауреатов Нобелевской премии С. Кузнеца, Т. Шульца, Г. Беккера и многих других экономистов. Гарри Беккер в классическом произведении в этой области «Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ» определяет человеческий капитал как «комплекс приобретенных и унаследованных качеств, как образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и другие, которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг».

В теории человеческого капитала затраты — это своего рода капитальные вложения, позволяющие индивиду, фирме, обществу в целом достигать определенных экономических результатов, производить в больших объемах и лучшего качества товары и услуги, получать более высокие денежные доходы и т.п. Эти затраты носят название «инвестиции в человеческий капитал». В самом общем виде суть теории человеческого капитала можно определить следуюшим образом: она исследует взаимосвязь между инвестициями в человеческий фактор и доходами, которые получаются от этих инвестиций.

Для выражения нового взгляда на роль человека в современном производстве с середины 80-х гг. используется термин «человеческие ресурсы».

Как известно, функционирование любой экономической системы представляет собой процесс преобразования ресурсов для удовлетворения потребностей общества, индивидов в товарах и услугах. Все ресурсы экономической системы обладают как общими, так и специфическими свойствами.

Обозначим, что к общим свойствам следует отнести: Во-первых, почти все ресурсы редки или имеются в ограниченном количестве (кроме информационных). Но эта ограниченность относительна и означает, что ресурсов, как правило, меньше, чем необходимо для удовлетворения потребностей при данном уровне экономического развития. Поэтому ключевой проблемой экономики является проблема эффективности, т.е. поиска путей наилучшего использования или применения ограниченных ресурсов с целью достижения наибольших возможностей удовлетворения потребностей.

Во-вторых, все экономические ресурсы являются слагаемыми полезности и стоимости продукции. Они предоставляют владельцу определенный доход в виде ренты (от земли), процента (от капитала), заработной платы (от труда) и прибыли (от предпринимательства).

В-третьих, практически все ресурсы имеют износ, поэтому и нуждаются в средствах на «ремонт» и обновление.

Но наряду с общими свойствами каждая категория ресурсов имеет специфическое содержание, характеристики, структуру, обусловленные их природой, местом и ролью в экономической системе.

Человеческие ресурсы отличаются рядом особенностей, и главная из них состоит в личностной специфике данного вида ресурса. В отличие от машин и сырья люди наделены интеллектом, и соответственно их участие в производственном процессе не механическое, а эмоционально-сознательное, осмысленное. Это — во-первых.

Во-вторых, поскольку человек обладает творческими, предпринимательскими способностями, то в отличие от других ресурсов продуктивность этих способностей не имеет видимых пределов. Поэтому именно в человеческих ресурсах скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования организации.

В-третьих, в современных условиях научно-технического прогресса человеческие ресурсы подвержены «моральному износу», но люди вследствие личной мотивации постоянно и осознанно стремятся к совершенствованию, повышению квалификации, обновлению знаний и профессиональных навыков, ожидая от организации помощи и предоставления возможностей.

В-четвертых, способности, квалификация и знания, в том числе профессиональные, распределены между людьми неравномерно, поэтому требуется постоянное обучение, переподготовка, повышение квалификации.

В-пятых, работник как личность действует в соответствии не только со своими внутренними склонностями и решениями, но и с внешней обстановкой. Мотивы заключения трудовых договоров различны, поэтому управление мотивацией работников является ключевой задачей менеджмента.

В-шестых, трудовая жизнь современного человека продолжается 30—50 лет. В связи с этим воспроизводство человеческих ресурсов может носить долговременный характер.

И наконец, именно человеческие ресурсы приводят в движение, организуют взаимодействие всех остальных ресурсов системы.

На протяжении последних десятилетий в триаде производственных ресурсов «человеческие ресурсы — материальные ресурсы — финансовые ресурсы» менялось стратегическое значение каждого из них в зависимости от организационного окружения, целей и задач экономического развития. В современных условиях ускорения темпов научно-технического прогресса, интеллектуализации бизнеса главным источником производительности труда и процветания организации выступают именно человеческие ресурсы.

Управление человеческими ресурсами - это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые вносят свой вклад в достижение целей фирмы.

ПРИНЦИПЫ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.

• люди — решающий фактор эффективности и конкурентоспособности организации, основной источник добавленной стоимости;

• ориентация на стратегический подход к управлению человеческими ресурсами;

• признание экономической целесообразности инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов;

• социальное партнерство и демократизация управления;

• обогащение труда и повышение качества трудовой жизни;

• непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;

• профессионализация управления человеческими ресурсами.

Таким образом, в современных условиях хозяйствования традиционные понятия управленческой науки и практики, раскрывающие роль человека в организации, стали слишком узки и ограниченны. Выдвижение работника в центр экономической системы требует существенного расширения представлений об аспектах человеческой деятельности. Поэтому введение новой категории «человеческие ресурсы» позволяет отразить реальное представление о том, что профессиональные знания, опыт, творческие, предпринимательские способности работников обеспечивают экономическую эффективность и конкурентные преимущества организации в рыночной среде, в процессе их преобразования достигаются как общие организационные цели (приращение прибыли), так и личные цели (удовлетворение социальных потребностей работников).

Итак, основными составляющими концепции управления человеческими ресурсами являются интеграция кадровой и организационной стратегий, формирование у работников приверженности миссии и ценностям компании, инвестиции в развитие человеческих ресурсов. Поэтому наш первый урок посвящен теме: «Стратегия управления человеческими ресурсами».

**10.Роль руководителя в эффективном управлении персоналом**

Управление персоналом - это комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, созидательного труда для достижения целей предприятия.

Менеджмент любого предприятия включает два основных аспекта.

Первый - это определение целей организации, разработка мероприятий по их осуществлению и соответственно контроль за результатами. В данном случае менеджмент направлен на решение материально-логических задач, организацию событий на предприятии и управление ими.

Второй аспект предполагает, что руководить предприятием означает также и управлять людьми. В этой связи представляется, что удовлетворение потребностей работающих в организации сотрудников -- одна из важнейших целей, залог ее эффективной работы. Успех в этом деле обеспечивают функционирование организации, а также жизненные потребности его сотрудников.

Первый и второй аспекты менеджмента тесно связаны между собой, поэтому противопоставлять их или отдавать предпочтение одному из них не имеет смысла. Это связано с целями стратегического менеджмента, потому что руководитель предприятия должен принимать правильные материально-логические решения, с одной стороны, направлять и стимулировать деятельность своих сотрудников на выполнение целей и задач организации - с другой. Т.е. руководство организацией означает также и руководство (управление) людьми в смысле воздействия на отношения сотрудников в направлении выполнения ими поставленных целей.

Политика мотивации в условиях развития коллективной организации труда (арендные коллективы, акционерные общества и т.п.) и привлечения всех сотрудников к управлению нацелена на развитие сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей. Это побуждает управленческих работников искать новые формы управления, развивать потенциальные способности, эффективно трудиться, творчески относиться к трудовому процессу.

Требования творческого отношения менеджеров к производству и управлению обусловили повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу; активное участие в принятии управленческих решений; непосредственную заинтересованность в результатах коллективного труда.

Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление кадрами. Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности; люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Поэтому в области управления персоналом постепенно происходит смещение акцентов с технократических подходов, которые строго регламентируются содержанием трудового процесса, к системному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работников.

Происходящие изменения в экономике преобразуют и подходы в области управления человеческими ресурсами. Появляются руководители нового типа, мышление и стиль работы которых в определенной мере соответствует новым задачам и условиям развития организаций.

Значительно повышается и роль кадровых служб, которые должны более активно вовлекаться в процесс подготовки и реализации стратегии организации в направлении управления персоналом.

**11. Роль кадровых служб**

Управляющие персоналом — это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых — повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развитая кадров организации.

В появившихся организациях рыночного типа встал вопрос о том, как преодолеть разрыв между развитием инновационных стратегий, созданием новых продуктов и структур, с одной стороны, и выявлением способов управления человеческими ресурсами и развитием трудового потенциала - с другой. Особую роль в этом деле играют кадровые службы.

Отдел человеческих ресурсов является функциональным или вспомогательным подразделением организации. Это связано с тем, что его сотрудники участвуют в создании продукта не непосредственно, а косвенно. Как правило, работники отдела человеческих ресурсов (кадровой службы) выступают в качестве экспертных советников линейных руководителей при решении вопросов о приеме на работу и увольнении, назначении на новую должность, направлении на профессиональное обучение, повышении заработной платы и т.п.

По мере ослабления централизованной системы управления экономикой перед организациями начали вставать принципиально новые задачи, связанные с управлением человеческими ресурсами. Решение этих задач требует совершенно иных навыков и умений, чем те, которые были достаточны для ведения документации, составления отчетов, организации культурно-массовых мероприятий и хранения трудовых книжек в недалеком прошлом. Поэтому сегодня многие работники кадровых служб, перешедшие из ранее функционировавших отделов кадров, оказываются не в состоянии предложить руководству предприятия эффективные решения проблем, связанных с управлением персоналом. Поэтому появилась новая профессия -

"персонал-менеджер", т.е, управляющий персоналом.

По своим функциям, уровню подготовки, техническому оснащению, инструментарию кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим менеджером, и хранить кадровую информацию как это указывалось ранее по тексту.

Задача состоит в том, чтобы кадровые службы постепенно превращались в центры по разработке и реализации стратегии организаций по труду. Это значит, они должны оказывать помощь в развитии бизнеса посредством найма высококвалифицированных работников, планирования карьеры, оценки производственной деятельности и совершенствования оплаты труда. В данном случае кадровая работа уже не рассматривается как чисто административная, осуществляющаяся независимо от других управленческих функций. Они должны знать хозяйственные потребности организации и в связи с этим рассматривать свою деятельность в интеграции с другими структурами. Результатом этого должны стать большая вовлеченность людей в бизнес, знание своих обязанностей и ответственности, развитие трудового потенциала, благоприятный психологический климат. Создается своего рода инфраструктура взаимодействия между линейными руководителями разного уровня, которая оперативно обеспечивает их документацией при перемещении кадров и замещении должностей. Т.е. происходит процесс, когда функция управления человеческими ресурсами меняется от пассивного содействия к активному участию в хозяйственных решениях.

Основное содержание работы кадровых служб составляют:

формирование кадров организации (планирование, отбор и наем, высвобождение, анализ текучести и т.п.);

развитие работников (профессиональная ориентация и переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);

совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда

В организации должна быть разработана стратегия управлений человеческими ресурсами: определены перспективные ориентиры использования персонала, его обновление и совершенствование, развитие мотивации.

Задачи кадровых служб могут быть сформулированы следующим образом:

всесторонняя поддержка бизнеса;

формирование политики прогноза персонала, поддержки творческого отношения к делу; обеспечение высокого уровня профессионализма и качества экспертизы в кадровых вопросах;

выявление проблем в сфере использования трудовых ресурсов и привлечение к ним внимания руководителей различного уровня для принятия соответствующих решений;

создание условий для высокопродуктивной работы и поддержка творчества и новаторства;

расширение знаний менеджеров организации с целью эффективного использования потенциала сотрудников.

При сохранении прежних функций служб управления персоналом особое значение приобретают тщательная разработка методов стимулирования всех участников трудового процесса, дифференцированный подход к трудовому потенциалу при выработке общих для организации принципов и правил работы с персоналом.

Поэтому с особой остротой стоит вопрос о координации деятельности всех структур организации, проведении единой кадровой политики, о подборе менеджеров, способных возглавить самые сложные и ответственные участки работы в организации

12. Особенности и недостатки традиционных методов управления персоналом

Хотя различия даже внутри национальных традиций управления персоналом весьма велики, можно выделить ряд общих характеристик этой практики кадрового менеджмента, сложившихся и получивших распространение в ХХ столетии в корпорациях развитых стран.

1. Широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, обусловленное (в том числе и историческими) различиями в национальных, институциональных и организационных контекстах, привело к тому, что ни единого корпуса профессионального знания, ни общей профессиональной идеологии этой управленческой дисциплины до сих пор так и не сложились.

2. Кадровая работа традиционно находилась на периферии внимания руководителей корпораций. Маргинальная роль специалистов по управлению персоналом определялась тем, что они выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. А финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации.

3. У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по мнению их коллег-менеджеров, препятствовало достижению целей, стоящих перед организацией.

4. Управление персоналом трактовалось как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла, да и существовало расхожее мнение, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу.

5. Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

В практике кадрового менеджмента с 80-х гг. начинает доминировать третья, “архитектурная” модель. Речь идет о консолидации вокруг управленческой “вертикали” всех функций кадрового менеджмента, выразившейся в появлении стратегического уровня в управлении человеческими ресурсами. Вместо довольно фрагментизированной структуры кадрового менеджмента, бытовавшей в эпоху доминирования первой и второй моделей управления персоналом, складывается система менеджмента, ориентированная в первую очередь на развитие человеческого капитала. Миссия этой системы — в числе других приоритетных стратегических целей корпорации реализовать и ключевые цели ее кадровой политики. Происходит трансформация процесса управления персоналом в процесс управления человеческими ресурсами, который управляется менеджерами новой формации.

Но прежде чем выяснить особенности деятельности менеджеров по персоналу новой формации, установим существенные различия между двумя направлениями кадрового менеджмента: управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами:

1. В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

2. Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

3. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

4. Происходит переориентации системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

5. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда.

6. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

7. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее “лучшей компанией” за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Технология управления человеческими ресурсами дает *синергетический* эффект (эффект согласованного действия), если в корпорации соблюдаются как минимум следующие условия:

относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);

имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы);

используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);

поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;

применяется практика делегирования полномочий подчиненным;

функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

Поскольку управление человеческими ресурсами складывалось в рамках парадигмы (модели) контрактации индивидуальной ответственности (В течение ХХ в. в зависимости от того, какой тип организационной культуры доминировал в корпорации, в кадровом менеджменте сложились четыре парадигмы кадрового менеджмента - каждая со своим культурным архетипом:

\* "научная организация труда" - бюрократическая организационная культура, где ядерными являются формы организации совместно-последовательной деятельности, образец - конвейер (культурный архетип конфронтации);

\* "доктрина человеческих отношений" - органическая организационная культура, где ядерными являются формы организации совместно-взаимодействующей деятельности, образец - группа, несущая бревно (культурный архетип консолидации);

\* "контрактация индивидуальной ответственности" - организационная предпринимательская культура, где ядерными являются формы организации совместно-индивидуальной деятельности, образец - мелкая розничная торговля (культурный архетип конкуренции);

\* "командный менеджмент" - партиципаторная организационная культура, где ядерными являются формы организации совместно-творческой деятельности, образец - импровизация джазового ансамбля (культурный архетип кооперации)) то эта технология изначально противостояла коллективистским (плюралистическим, т. е. учитывающим различие интересов работодателей, менеджеров и рядовых работников, по терминологии британской школы управления персоналом) подходам. Однако управление человеческими ресурсами нельзя однозначно относить и к числу унитаристских подходов, проповедовавших единство интересов всех работников корпорации.

В этом направлении кадрового менеджмента за его более чем сорокалетнюю историю можно выделить два подхода. Во-первых, рационалистический, когда высокая степень адаптируемости фирмы к конкурентной среде обеспечивается гибкостью форм контрактации персонала, интенсификацией труда высококвалифицированных работников и участием работников в распределении прибылей. Во-вторых, гуманистический, когда ответственность за создание конкурентных преимуществ фирмы берут на себя сами работники, а их вовлеченность в дела корпорации достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство. И в этих двух подходах легко обнаружить их укорененность в предшествующих парадигмах — научной организации труда и человеческих отношений.

Традиционный (рационалистический) подход в управлении человеческими ресурсами исходит из того, что если компания инвестирует в кадры (совершенствует технологии отбора персонала, систематически организует его обучение и реализует программы карьерного роста, хорошо платит и заботится о нем), то она в праве требовать от своих работников лояльности и ответственного отношения к работе. По крайней мере, можно рассчитывать на то, что они не будут вступать в профсоюзы. Активная кадровая политика обеспечивается представительством руководителя кадровой службы в правлении компании и нацелена на удовлетворение потребностей компании в лояльной, устойчиво функционирующей и удовлетворенной своим положением рабочей силой. Такая кадровая политика является основой для реализации успешной, конкурентоспособной стратегии и строится, в отличие от традиционных методов управления персоналом не на подчинении работников воле работодателя (менеджера), а на взаимном учете интересов сторон и взаимной ответственности.

Возникший в США в начале 70-х гг. неоплюралистический (гуманистический) подход в управлении человеческими ресурсами представляет собой известный компромисс между двумя направлениями кадрового менеджмента — управлением персоналом (парадигма человеческих отношений) и управлением человеческими ресурсами. Превращение работников в собственников предприятия переводит отношения “работодатель — наемный работник” на новый уровень. В отношения взаимной ответственности на этом уровне включаются также другие акционеры, органы государственной власти, потребители. Благодаря этому удовлетворение многих потребностей работников становится целью кадровой политики, а не средством к достижению других целей, как это имело место в остальных подходах в кадровом менеджменте. В свою очередь взаимная ответственность сторон обеспечивает растущую эффективность деятельности фирмы. Высокий уровень участия работников в проектировании рабочих мест и управлении качеством условий труда, выпускаемой продукции и (или) предоставляемых услуг — все это создает совершенно новую атмосферу на предприятии. Атмосферу сотрудничества, а не враждебности, которой еще недавно были проникнуты отношения между работодателями и профсоюзами, да и переговоры между ними теперь приобретают все больше прагматический характер. Признание законности различных интересов работников открывает реальные перспективы для вовлечения их в процесс совместного принятия управленческих решений, взаимных консультаций, а также доступа к информации о делах предприятия, на котором они работают.

**13. Международный стандарт ИСО серии 9000:2000 и кадровая политика**

В развитых странах активно развивается процесс гуманизации производственных отношений. Цивилизованный мир осознал, что человек-робот, человек униженный не способен быть созидателем и творчески формировать позитивную окружающую среду. Современный высокий уровень общественного развития требует другого отношения к человеку, других отношений между людьми и другого отношения человека к себе, к людям, к жизни.

В современной идеологии деловой жизни господствующим принципом становится Всеобщее управление на основе качества (TQM). Этот принцип отражен в Европейской премии по качеству, в премии Правительства Российской Федерации в области качества, а также в ряде других национальных премий по качеству. Результаты деятельности организации оценивают по тому, как она удовлетворяет потребителей, общество и работающий персонал, т.е. оценивает усилия организации по повышению качества жизни людей.

Гуманистический подход характерен и для стандартов ИСО серии 9000. Новая их версия базируется на идеологии TQM. Управление людскими ресурсами (кадрами) осуществляется через вовлеченность персонала, его компетентность и подготовку. Ниже приведены выдержки ряда пунктов МС ИСО 9004:2000:

В п. 6.2.1 «Вовлеченность персонала» отмечено, что для достижения поставленных целей и стимулирования усовершенствований организация должна поощрять вовлечение персонала посредством:

• определения компетенции, необходимой для каждой деятельности;

• выбора сферы деятельности, продолжения образования и планирования карьеры;

• конкретизации ответственности и полномочий;

• разработки личных и групповых целей, руководства работой и оценивания результатов;

• содействия вовлеченности при постановке целей и принятия решений;

• осуществления признания заслуг и вознаграждения;

• открытого диалога с руководством;

• создания условий, поощряющих нововведения;

• обеспечения эффективных групповых методов работы (работа в команде);

• своевременного информирования по предложениям и мнениям;

• оценки удовлетворенности персонала для осуществления улучшений;

• выявления причин увольнения персонала.

В п. 6.2.2.1 стандарта оговариваются требования к компетенции, которые должны основываться на анализе существующих и ожидаемых потребностей организации по сравнению с существующей компетенцией персонала. Входными данными для обоснований требований к компетенции могут быть внутренние и внешние источники, такие, как:

• будущие требования, связанные со стратегическим и оперативным планированием;

• оценка компетентности отдельных работников на предмет выполнения определенных видов деятельности;

• законодательство, регламенты, стандарты и директивы, затрагивающие организацию, ее деятельность и ресурсы.

В п. 6.2.2.2 излагаются требования к подготовке персонала.

Организация должна анализировать потребность развития работающего персонала и на основе анализа составлять перспективные планы подготовки кадров. Планы подготовки кадров должны предусматривать изучение определенных знаний (дословно: сообщение знаний - примеч. авторов), которые вместе с навыками и опытом обеспечивают компетентность.

Подготовка кадров направлена на достижение поставленных целей. При подготовке необходимо обращать внимание на важность выполнения требований и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон, а также на осознание негативных последствий для организации и ее персонала при невыполнении требований.

Повышение компетентности путем подготовки, переподготовки и обучения включает:

• технические знания и навыки;

• навыки и методы управления;

• навыки в социальной сфере;

• знание рынка, запросов и ожиданий потребителей;

• законодательные нормы и регламентирующие требования;

• внутренние и внешние стандарты, имеющие отношение к деятельности организации;

• документацию, необходимую для выполнения работы.

Для осознания целей организации и повышения вовлеченности персонала подготовка должна включать:

• перспективы развития организации (аутентичный перевод: прогноз будущего);

• политику и цели организации;

• реструктуризацию и развитие;

• инициирование и осуществление деятельности по улучшению;

• творчество и новаторство;

• воздействие организации на общество;

• программы подготовки для новых работников;

• периодические программы повышения квалификации для работающего персонала. Планы подготовки должны включать:

• цели подготовки;

• программы и методики подготовки;

• ресурсы, необходимые для подготовки;

• определение необходимой поддержки;

• оценку подготовки с точки зрения повышения компетентности;

• оценку эффективности подготовки и ее влияния на деятельность организации.

Организация должна предусматривать индивидуальные программы подготовки (самообразование) с целью обеспечения индивидуального профессионального роста своих работников в дополнение к подготовке, проводимой организацией.

Руководитель электротехнической компании «Мацусита дэнки» Канасуке Мацусита (Япония) в 1982 г. писал:

«Мы почти победили, а промышленный Запад практически повержен, и вы мало что можете поделать с этим, так как причины вашего поражения внутри вас. Ваши фирмы построены по модели Тейлора и даже хуже - так же устроены ваши головы. Ваши боссы заняты размышлениями, а ваши рабочие орудуют отвертками, и вы полностью убеждены, что это и есть правильный путь в бизнесе. По-вашему, суть менеджмента в том, чтобы извлекать идеи из головы босса и передавать их в руки рабочих. Мы оставили далеко позади этот образ мышления. Мы знаем, что бизнес в наши дни столь сложен, а выживание фирм подвергается стольким опасностям во все менее предсказуемой среде, наполненной конкуренцией, что само их существование зависит от каждодневной мобилизации интеллектуального потенциала фирмы».

В подтверждение справедливости и актуальности этого вывода можно привести следующие убедительные данные: емкость международного рынка по экспорту наукоемкой гражданской продукции в настоящее время оценивается следующими цифрами: 35% - США, 30% - Япония, 1% - Россия.

Приведенные данные особенно впечатляют, если их сопоставить с численностью населения указанных стран.

В современном обществе интеллектуальные ресурсы рассматриваются как самые главные ресурсы (даже по сравнению с такими ресурсами, как материалы и энергия). Причем вклад в формирование и развитие интеллектуальных ресурсов вносят все работающие на предприятии (от директора до рабочего). Именно поэтому требование компетенции, подготовки и вовлеченности распространяется на весь работающий персонал. Еще в 1925 г. акад. Н.И. Вавилов писал: «...мы можем временно уступить нашим соседям в уровне благосостояния, но единственно, в чем мы не можем им уступить, это в вооружении нашего интеллекта».

Разработанные ранее стандарты предприятия, касающиеся подготовки кадров, по МС ИСО версии 1994 г. должны быть ориентированы на формирование и развитие интеллектуальных ресурсов предприятия, способных своевременно и компетентно решать текущие задачи, разрабатывать перспективные планы развития организации и обеспечивать их реализацию с учетом международных требований. В стандартах предприятия должно быть предусмотрено:

• непрерывное и опережающее повышение квалификации специалистов и рабочих в соответствии с требованиями изменяющихся производственных и социальных условий;

• формирование высокого профессионализма и современного экономического мышления;

• развитие творчества, инициативы и методов групповой работы;

• развитие личной ответственности за результаты труда и этику общения;

• мотивация к самообразованию.

МС ИСО 9000:2000 требует реанимации и развития методик и стандартов предприятия из недавнего прошлого, касающихся материального и морального стимулирования.

Если углубиться в содержательную часть рекомендаций МС ИСО 9004:2000 по управлению людскими ресурсами, становится очевидным, что человеческой личности и созданию корпоративной культуры, при которой способности каждого конкретного человека используются максимально для повышения продуктивности работы организации, уделяется большое внимание. Это никак не противоречит личностным интересам; люди хотят сознавать свою полезность и значимость, быть частью всей организации вместо того, чтобы ощущать себя «винтиком» или даже «машиной».

Результаты некоторых опросов показывают:

• желания людей не могут быть полностью оценены в деньгах. Для людей болезненна не сумма заработка, а осознание унизительности этой суммы;

• людям требуется возможность применять и развивать свои способности, получая от этого удовлетворение;

• каждый человек нуждается в признании заслуг и стремится к одобрению со стороны;

• работа сама по себе не является неприятной. Неприятными и/или унизительными являются неприемлемые условия труда, включающие в себя и производственную среду, и систему человеческих отношений.

**Заключение**

В современных условиях развития человеческих и производственных отношений, когда сотрудники являются активами предприятия*,* наиболее ценным капиталом, который необходимо беречь и приумножать, повышается планка предъявляемых требований, а вместе с ней и значимость кадровых служб, реализующих кадровую политику на предприятии.

В рамках менеджмента человеческих ресурсов кадровая политикаиз "реагирующей" политики превращается в активную стратегию, которая высшим эшелоном менеджеров интегрируется в общую политику всей организации. За эффективную реализацию кадровой политики отвечают кадровые службы и специальные функциональные менеджеры — управляющие персоналом*.* Кадровый менеджмент, таким образом, приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития фирмы, обеспечения эффективности производства.

Существующие стандарты в системе качества рассматривают кадровую политику как документ стратегического значения, отражающий цели организации в области управления персоналом. С точки зрения подготовки кадров, речь идет о принципиально новом подходе, который заключается в формировании интеллектуальных ресурсов организации (привычная подготовка и переподготовка кадров входят как составные части). Кадровая политика должна обеспечить создание и развитие совокупного накопленного интеллекта, способного решать текущие, среднесрочные и долгосрочные задачи организации. Именно интеллектуальные ресурсы делают предприятие и общество независимым и самодостаточным.

**Список литературы**

1. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб.пособие. – 2-е издание, испр. и доп. – М.: ТОО «Острожье»; Мн.: ООО «Новое знание», 1999. – 336с.
2. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 5-е изд., стеротип. – К.: МАУП, 2004. – 280 с.: ил.
3. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент: учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.:Экономистъ, 2005 – 670 с.:ил.
4. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело, 2007. – 232с.
5. Управление персоналом: учебник/ под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. – Центр Кадровых Технологий – XXI век, 1999г. (электронная книга, источник - http://www.aup.ru/books/m152).
6. ИСО 9000:2000. Система менеджмента качества. Основные принципы и словарь.
7. ИСО 9004:2000. Система менеджмента качества. Руководящие указания по улучшению качества (содержит методические указания по созданию систем менеджмента качества, которые ориентированы на высокую эффективность деятельности предприятий).