**Введение**

В настоящее время издано огромное количество работ по теории организации и управления персоналом, однако большинство ученых склоняются к выводу, что ни одна из них не является универсальной. Вместе с тем успешное развитие экономики западных стран на протяжении длительного периода побудило специалистов внимательно изучать механизмы, обеспечивающие высокую эффективность производства в них, т.е. менеджмент.

В центре прогрессивных концепций управления находится человек, который рассматривается как наивысшая ценность. Исходя из этого, современные системы управления нацеливаются на развитие разнообразных способностей работников с тем, чтобы они максимально использовались в процессе производства. Возрастание роли социальной составляющей производства обусловливает качественные изменения систем управления организациями, находит свое выражение в новых формах, методах и содержании кадрового менеджмента.

С точки зрения системного подхода современная производственная организация представляет собой сложную социотехническую систему, в которой выделяются материально-вещественный и человеческий (личностный) факторы развития производства. Работа с персоналом предопределяет успех в бизнесе и государственном секторе экономики. Человеческий фактор превратился в главный фактор производства, в связи с чем все более активно используется понятие «инвестиции в персонал». При этом эффективность использования кадрового потенциала организации зависит от сбалансированности ее основных компонентов – личностного и материального факторов производства.

В данный момент персоналу организации свойствен высокий динамизм развития. Он проявляется не только в ускорении процесса обновления профессиональных знаний, умений и навыков, но и в неуклонном повышении роли профессионально важных и деловых качеств работников. Образование, квалификация и уровень развития профессионально важных качеств выступают сегодня основными качественными характеристиками персонала.

На практике эти характеристики не всегда соответствуют объективно необходимому уровню в конкретных условиях производства. Поэтому для сбалансированного формирования кадрового потенциала необходимо создать действенную систему управления персоналом, которая отвечала бы современному содержанию организации и мотивации труда. Многочисленные прогнозные исследования, проведенные западными специалистами, однозначно подтверждают, что в ближайшее десятилетие более или менее устойчивые позиции на рынке смогут занять только те компании, производственно-управленческий потенциал которых позволит им согласованно решать задачи, ранее считавшиеся практически взаимно исключающимися. Это предопределяет необходимость формирования новых подходов к управлению производством, так как традиционные (с ориентацией на валовые показатели массового производства, не обеспечивающие эффективного взаимодействия участников по горизонтали, не уделяющие достаточного внимания конечному потребителю) себя не оправдывают. Поэтому в настоящее время идет беспрецедентная ломка существующих стереотипов управленческого мышления.

В деловом мире приходят к пониманию того, что в период резкого обострения конкуренции на мировых рынках, расширения масштабов и частоты технологических, организационных и прочих нововведений преимущества получают фирмы, руководство которых быстрее других способно критически оценить состояние дел, преодолеть стереотипы эффективного в прошлом управления и разработать стратегию преобразования своих организаций.

«Рационалистические», «механические» и «тейлористские» подходы к управлению, пустившие глубокие корни в хозяйственной системе стран Запада, устаревают. Рост, усложнение и динамизм производственных связей, инвариантность решений при высоких темпах технологических и структурных сдвигов вызывают необходимость быстрой и гибкой переориентации производства и сбыта в условиях неопределенности, постоянной изменчивости конъюнктуры. Основными задачами руководителей становятся создание адаптивных, быстрореагирующих управленческих механизмов и реализация «органичных» подходов.

В практике управления последних лет отчетливо просматривается все более тесное переплетение различных его моделей: американской, японской, западноевропейской. В этом проявляется процесс интернационализации современного менеджмента. Истоки новшеств лежат не в национально-культурных особенностях той или иной фирмы. Они предопределяются объективной логикой научно-технического прогресса, и трезво мыслящие менеджеры хорошо это понимают. Однако простой констатации сдвигов в управленческом мышлении недостаточно для понимания сущности изменений в системе управления производством стран Запада, которые произошли в начале 90-х годов. Корни его гораздо глубже; это прежде всего изменение характера экономического развития, влияние, которое оказывают на менеджмент перемены в технологии и степени подготовки рабочей силы, условия хозяйственной деятельности корпораций на внутренних и мировых рынках.

Актуальность темы заключается в обновлении принципов управления персоналом на предприятии, использовании нововведений, разработке эффективных моделей управления.

Цель работы состоит в исследовании классических принципов управления персоналом на предприятии, а также поиске недостатков и преимуществ в существующих моделях.

Объектом исследования являются предприятия и организации, предметом – методы и принципы управления персоналом.

Работа состоит из трёх разделов.

Первый раздел раскрывает понятие управления персоналом. Также, приводятся примеры иностранного опыта управления развитых стран.

Второй раздел представляет анализ управленческой деятельности в сфере кадрового менеджмента, а также раскрывает его особенности в Украине.

Третий раздел является заключительным, в нём высвечиваются проблемы формирования эффективного управления персоналом производства, а также в нём представлены методические указания рекомендательного характера по вопросам управления персоналом.

**1. Мировой опыт управления персоналом предприятия**

**1.1 Анализ тенденций мирового менеджмента**

С тех пор как на земле существует человек со своими потребностями в пище, одежде и многом другом, вопросы развития экономики с целью удовлетворения этих потребностей всегда волновали человечество. С течением времени начали возникать потребности более высокого, духовного свойства, в частности в образовании, которые также базировались на той же основе – экономике, развитость которой определяет богатство любой страны.

Еще до недавнего времени в сознании основной массы людей на земле развитость экономики и все национальное богатство не объяснялось непосредственной деятельностью самих людей. Потребовалась подлинная менеджерская революция, длившаяся весь XX век, чтобы убедительно доказать справедливость тезиса «Труд – отец богатства, земля (природные ресурсы. – Авт.) – его мать», высказанного еще в XVII веке основателем классической политэкономии Уильямом Петти. Именно организованный труд в масштабах общества и каждой его ячейки является подлинным источником истинного богатства, без которого и природные ресурсы не используются должным образом.

Как эффективно организовать труд в обществе в целом и каждой его ячейке – вот, по большому счету, тот коренной вопрос, на который менеджмент до сих пор ищет ответ, занимаясь проблемой достижения целей социальной организации путем руководства людьми. Можно с полным основанием утверждать, что именно поворот западного общества и Японии лицом к человеческим ресурсам, осуществленный посредством менеджмента, предопределил те впечатляющие успехи, которых достиг капитализм во всех сферах социально-экономического развития на протяжении XX века.

Исследование тенденций мирового менеджмента позволяет сразу же выделить ведущую тенденцию (исходя из назначения менеджмента) – превалирующую роль человеческих ресурсов перед факторами материально-технического и другого характера.

Данная тенденция проходит красной нитью сквозь все этапы становления и развития менеджмента (начиная с конца XIX века до настоящего времени) в рамках эволюции управления как научной дисциплины в условиях развития соответствующих школ управленческой мысли. Характерной особенностью всех школ является их органическая взаимосвязь и взаимопроникновение, естественное зарождение последующих в рамках развития предыдущих.

В качестве другой тенденции развития мирового менеджмента можно выделить универсализацию управления в организациях различного масштаба и профиля деятельности. Данная тенденция начинает просматриваться уже на первых стадиях развития менеджмента во всех ранних школах управленческой мысли, имея в виду, что субъектом управления всегда является человек, а главным предметом – организация труда людей как совокупности индивидов для достижения общей цели. При этом не так уж важно, в каком социальном объекте осуществляется организация труда-то ли на предприятии, производящем материальный продукт, то ли в больнице, то ли в учебно-воспитательном или учебном заведении. Принципы управления и вся его стратегия остаются идентичными – меняется лишь тактика руководства, обусловленная спецификой систем «человек–человек» или «человек–машина» и соответствующими целями их функционирования.

Особое развитие эта тенденция получила в последующих школах управленческой мысли, в частности в рамках «школы социальных систем», «новой» (количественной) школы и менеджмента человеческих ресурсов.

Действительно, любая организация, что бы она ни производила, является системой, состоящей из людей (и неживых элементов, служащих людям для выполнения задач и достижения целей), работающих во взаимодействии. Действия людей взаимозависимы – стоит одному из них функционировать неправильно, как это тут же скажется или на результатах всей организации, или отразится на действиях других людей, вынужденных взять на себя дополнительные функции (как это делается в идеально управляемых системах, где развита самоорганизация, то есть система становится самоорганизующейся, достигнув гомеостата). Другое дело, что сами по себе различные организации, являясь социальными системами, в зависимости от используемых средств достижения целей и конечных результатов могут быть более социальными (системами «человек – человек», к которым относятся учебные заведения, больницы и др.) или более социотехническими, использующими в большей степени технику и выпускающими технические средства, оборудование и др. (системы «человек–машина»).

Общим для всех организаций независимо от масштаба и профиля деятельности является не только наличие людей и системный характер их взаимодействия, но и то, что все организации являются открытыми. Это означает, что они вынуждены всегда решать две группы задач: взаимодействия с внешним миром (средой) и организации эффективного труда собственных работников для достижения целей, прямо связанных с необходимостью выживания в этом внешнем мире.

Процесс универсализации управления проявляется в том, что в рамках исследования социальных систем внимание акцентируется на общих формах организации, анализе частей системы и их взаимодействия, совершенствовании процессов, связывающих части системы с целями организации. В качестве главных частей социальных систем рассматриваются индивиды, группы, групповые отношения, типы статусов и ролей в группах, формальные и неформальные факторы и др. При этом любая организация состоит из целей и задач, структуры и технологии и, конечно же, людей.

Универсализация управления как науки во многом «поддерживается» развитием количественной (новой) школы управленческой мысли, связанной с возникновением кибернетики и исследования операций. Уже в применяемых Ф. Тейлором методах при кооперационном анализе работ использовались количественные методы. Со временем математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления.

Особое значение в усилении тенденций универсализации управления в рамках развития количественной школы сыграло использование методов моделирования, поскольку модель упрощает реальность, представляя ее абстрактно и облегчая тем самым понимание сложностей реальности.

В этом отношении классическим примером могут служить сетевые модели, имея в виду, что управленческие взаимодействия в любой организации всегда осуществляются во времени. Да и само упорядочение взаимодействия индивидов и групп связано с синхронизацией этого взаимодействия во времени.

В каждой модели ее переменные задаются количественными значениями, что позволяет объективно сравнивать что было до и стало после оказания управленческих воздействий. В этом отношении именно количественным методам, позволяющим поставить управленческий процесс на рельсы математики, принадлежит ведущая роль в формировании самой науки управления. Последнее обстоятельство наглядно доказывает, что управление все более становится наукой и лишь в определенной мере остается искусством в исполнении руководителя. Ибо ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями.

Существенный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров, позволяющих конструировать множество математических моделей возрастающей сложности, которые все более приближаются к реальности, т.е. более точных. В последние годы все большее распространение получают социально-математические модели, отражающие количественной мерой социальные процессы и отношения, возникающие в организации при взаимодействии индивидов и групп. В конечном счете применение количественных методов на базе компьютеризации управленческих процессов может самым существенным образом помочь руководителям организаций различного масштаба и профиля деятельности осуществлять свои основные функции, отражающие комплексный характер их деятельности. Это указывает на то, что современный управляющий какой-либо организации не должен быть узким специалистом технического или экономического профиля. Он должен быть профессионалом, владеющим общими научно обоснованными и проверенными на практике методами и приемами социального управления.

Из сказанного следует, что еще одной тенденцией мирового менеджмента является выдвижение профессионала-менеджера в ключевую фигуру высокоэффективного управления.

Собственно, такое выдвижение началось уже в процессе отделения от функций владельца (собственника) предприятия функций профессионального управляющего. Происходило это в связи с усложнением производства и необходимостью приобретения особых навыков и умений в управлении постоянно усложняющимся производством. Именно появление класса профессиональных менеджеров, обособившихся от класса капиталистов, явилось началом пятой управленческой революции, свершившейся в мире и получившей название «менеджерской».

Особая роль управляющих состоит в том, что наладить высокоэффективную систему управления, ориентированную на высокие конечные результаты, может только компетентный менеджер, овладевший теорией и практикой управления. Однако есть еще один нюанс, который уже хорошо усвоен практикой.

Речь идет о том, что управление само по себе пока еще не является полностью наукой и, пожалуй, возможно никогда не станет таковой на все 100%. Дело в том, что в управлении возникает масса стохастических явлений, часто не поддающихся элементарной логике и требующих быстрой реакции.

То обстоятельство, что управление остается в определенной степени искусством, предполагает наличие специальных способностей у людей, практически занимающихся вопросами управления. Иначе говоря, сочетание у руководителей профессиональной компетенции (обусловленной знаниями теории управления и умением применять их на практике) и специальных способностей, имеющих генетические корни, может гарантировать высокоэффективное управление организацией различного масштаба и профиля деятельности. Сами по себе теоретические знания менеджмента, необходимые руководителю, должны, с одной стороны, охватывать (в первую очередь) весь процесс организации управления социальным объектом как целостной системой, с другой – носить прагматический характер, хотя и уходящий своими корнями в теоретические принципы социальных систем. Руководитель, знающий стратегию формирования высокоэффективной системы управления всей организацией, может грамотно решать и тактические задачи локального оперативного характера. Очевидно, именно в связи с этим в мировом менеджменте наблюдается такая тенденция, как формирование механизма управления организацией «по целям и результатам». Данная тенденция отражает стратегическое направление совершенствования современного менеджмента в области управления организацией как сложной социальной системой. В то же время такое управление имеет строго прагматический характер. Учитывая чрезвычайную важность этой тенденции в современном менеджменте, остановимся на ее содержании более детально.

Анализ видов управления привел к пониманию того, что имеется управление реактивное и управление целевое. Весь спектр современных методов менеджмента размещается между ними. На одном конце спектра находится реактивное управление, которое сводится к реакции на текущие события, при этом цели (как декларации о требующихся результатах) остаются декларациями, не реализованными на практике, а планы часто меняются или не выполняются вообще, т.е. существуют чисто формально. На другом конце спектра находятся методы целевого управления, отличающиеся заблаговременно определяемыми конечными результатами действий.

Целевое управление – это профессиональный подход к управлению, позволяющий установить:

* что должно быть сделано (после тщательного анализа – почему это должно быть сделано), включая определение степени предпочтительности работ;
* как это должно быть сделано (создается программа или план достижения желаемого);
* когда это должно быть сделано;
* сколько это будет стоить;
* какие параметры работ следует считать удовлетворительными;
* что сделано для достижения цели;
* какие и когда должны быть предприняты корректирующие действия.

Главное назначение целевого управления – достичь результата с меньшими потерями ресурсов, в первую очередь времени. Другими словами, целевое управление ориентировано на конечный результат. В целевом подходе цель и результат неразделимы. По мнению специалистов, занимающихся проблемами менеджмента, на практике оказывается, что ставить цель всегда легче, чем управлять работами по достижению цели, постоянно учитывая достигнутые результаты.

В рамках осуществления обязательных для любой организации функций управления (планирования, организации, мотивации и контроля) основные положения целевого управления заключаются в следующем:

1. Конкретизация целевого назначения и функциональных обязанностей:
   * выявить содержание целевого назначения и функциональных обязанностей всей организации, подразделения (в котором Вы работаете), лично Ваших на соответствующей должности;
   * подготовить свою декларацию о собственном целевом назначении и функциональных обязанностях;
   * проверить соответствие Вашей декларации официально существующей, обсудить ее с начальником, ведущими подчиненными и компетентными коллегами;
   * получить утверждение начальника и ознакомить с содержанием декларации всех имеющих к ней отношение.
2. Прогнозирование – оценка будущего:
   * определить продуктивную деятельность организации с позиции потребителя;
   * определить потребности в основных ресурсах и других факторах, которые могут прямо или косвенно сказаться на результатах работы в будущем периоде.
3. Постановка целей – определение конечного результата:
   * на основе декларации о целевом назначении и функциональных обязанностях, а также результатов прогноза, указать виды работ или конкретные усовершенствования, которые нужно представить в виде целей;
   * определить средства измерения (единицы, проценты, затраты, контрольные рубежи работ и др.), которые будут служить показателями допустимых параметров работ по достижению каждой цели;
   * определить реальные и контролируемые (через измерения) задачи работ по каждой цели на прогнозируемый период;
   * установить степень предпочтения для каждой из выявленных целей и определить, какой из них следует уделить наибольшее внимание;
   * сформулировать каждую цель в виде, позволяющем использовать ее в качестве эффективного средства управления.
4. Программирование – создание плана действий по достижению  
   целей:
   * изучить ситуацию и выбрать метод; обеспечить согласие и поддержку; разработать план; дать обзор и убедиться в справедливости плана; внедрить план; наблюдать за реализацией;
   * обсудить со всеми заинтересованными лицами.
5. Разработка графика – определение временных параметров целей и программ.
6. Составление бюджета – определение и распределение ресурсов, требующихся для достижения цели.
7. Создание нормативов – определение шкалы для измерения эффективных значений параметров работ по достижению целей:
   * определить объект измерения;
   * определить шкалу отсчета (выраженную в конкретных единицах), соответствующую значениям эффективных параметров работ.
8. Измерение параметров работ – определение плановых и фактических параметров работ.
9. Выполнение корректирующих действий – получение желаемых параметров работ по достижению целей.
10. Достижение цели – оценка конечного результата.

Характерной особенностью вышеприведенного перечня основных положений целевого управления являются пункты 3, 7 и 8, связанные с количественным выражением целей и параметров соответствующих работ, ведущих к конечным целям. Именно здесь кроются огромные резервы и возможности целевого управления, делающие его, с одной стороны, более научным, с другой (и это главное) – более эффективным. Однако для реального осуществления этих пунктов нужна хорошо поставленная и методически отработанная функция контроля, в рамках которой обеспечивается необходимая и своевременная оценка состояния и перспектив развития работ при минимальных затратах времени и усилий. Однако для этого нужны нормативы. Норматив (в частности стандарт) – это «нечто», относительно чего производится отсчет. Не имея нормативов на параметры работ, нельзя знать, будет ли достигнута цель. Без них нельзя сопоставить ценности работ, выполненных подчиненными, невозможно вознаградить их по заслугам, обеспечив соответствующую мотивацию активного труда. Другими словами, норматив – это критерий для оценки параметров работ, что предполагает использование параметров, поддающихся количественной оценке. Для одних видов работ это достаточно простая задача, для других, особенно творческого характера, – более сложная. Порой здесь возможны только субъективные оценки, но и их можно выражать количественно. При этом специалисты целевого управления утверждают, что наибольшую трудность представляет естественное сопротивление многих управляющих использовать «несовершенные» единицы измерения для оценки параметров работ. Однако поскольку «совершенных» единиц нет, необходимо примириться с «несовершенными» и соответственно разработать и внедрить нормативы, которые смогут удовлетворительно отвечать своему прямому назначению – служить показателями приемлемого уровня параметров работ.

Выбирая показатели для измерения, важно помнить, что основное назначение нормативов в процессе целевого управления – быть индикатором успешного хода работ. Иными словами, неудача в достижении определенного норматива – это не больше, чем «красный флаг», сигнализирующий о том, что процесс идет плохо и нужно предпринять определенные корректирующие действия.

Измерения параметров работ – это сопоставление планируемых и фактических параметров, средство наблюдения за развитием работ по достижению поставленной цели. Определив значение нормативов на параметры работ, можно сопоставить с ними достигнутые результаты.

Именно этот процесс в большей мере, чем другие работы по реализации функции контроля, обусловливает конечную эффективность контроля. Ибо он отвечает на вопрос: «Как и откуда становятся известными нарушения хода работ?», обеспечивая желаемую эффективность контроля.

Действительно, основное назначение контроля состоит в том, чтобы привлечь внимание руководителя к любому отклонению в параметрах работы, которое может существенно сказаться на достижении целей. И хотя, как правило, управляющих больше заботят отклонения, препятствующие своевременному достижению целей, опережения плановых нормативов во многих случаях также могут иметь негативные последствия. Таким образом, цель любых контрольных измерений параметров работ состоит в том, чтобы выявить существенные отклонения от задания по срокам и объемам. А уже управляющие и другие ответственные лица должны внести необходимые коррективы в ход выполнения работ. Дальнейшее развитие целевое управление (управление «по целям») получило в трудах ученых-специалистов менеджмента, объединяющих проблемы достижения целей и получения результатов на основе большего акцентирования деятельности работников на протекании реального процесса управления, на мотивации исполнителей и квалификации руководителей. В этом случае концепция целевого управления как бы «переливается» в концепцию управления «по результатам», состоящего из следующих этапов: определения результатов, исходящих из целей организации; ситуационного управления ради достижения этих результатов и контроля (наблюдения) за результатами.

Авторы этой практической философии управления объединили многие современные направления менеджмента – стратегическое управление, ситуационное управление, интегрированное развитие руководителя и организации, мотивированной деятельности работников и др.

В качестве основных этапов процесса управления, к которым нужно, по мнению авторов концепции управления «по результатам», постоянно возвращаться с целью непрерывного совершенствования, являются планирование, осуществление планов и контроль.

При этом само управление организацией в рамках этой концепции делится на две части: управление деятельностью всей организации и управление людьми, работающими в организации. Такое разделение условно, но имеет особый смысл.

В практике управленческой работы замечено, что многие руководители недостаточно представляют себе управление людьми как неотъемлемую часть всего управления. Имеется в виду, что в работе руководителя нужно уделять большое внимание достижению людьми их личных целей, увязанных с целями всей организации.

Поэтому самой большой сложностью в работе руководителя является органичное соединение целей, стоящих перед всей организацией, с индивидуальными целями сотрудников таким образом, чтобы достичь наивысших результатов. Достичь такого соединения возможно на основе соответствующей индивидуальной и групповой оценки деятельности работников, параметры которой каким-то образом включали бы цели организации. Имея в виду, что система оценки – это не какая-то дополнительная мера, а основное звено в управлении персоналом.

Общая картина управления «по результатам» согласно вышеназванному подразделению выглядит следующим образом:

1. Управление деятельностью, которое складывается из выявления целей, планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения параметров производимой работы и конечных результатов, контроля за выполнением заданий и достижением целей.
2. Управление людьми, к которому относятся целеориентация работников на конечные результаты, мотивация работников, обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровая политика, обучение, информирование и т.д.
3. Управление связями вне организации исходя из ее целей с одновременным приспособлением последних к внешней среде.

**1.2 Школы менеджмента, их вклад в систему управления персоналом**

Школа научного управления (1885–1920 гг.). Ее основатели – Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберты, Г. Гатт, Г. Форд – полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь более эффективного выполнения работ.

Главные идеи в области менеджмента сформулировал Ф. Тейлор в виде принципов «научного управления»:

* разработка оптимальных методов выполнения работы на базе научного изучения затрат времени, движений и усилий работников;
* абсолютное следование разработанным на научной основе стандартам и правилам;
* подбор и обучение сотрудников, предоставление им таких рабочих мест, на которых они могут принести наибольшую пользу;
* оплата по результатам труда;
* использование функциональных менеджеров, анализирующих работу предприятия и осуществляющих контроль по специализированным направлениям;
* поддержка дружеских отношений между рабочими и менеджерами (администрацией).

Административная школа управления (1920–1950 гг.). Основатели школы – А. Файоль, Л. Гьюлик, Л. Урвик, Дж. Муни, Г. Эмерсон – пытались ответить на вопросы, касающиеся эффективного управления организацией в целом, сосредоточивали внимание на изучении сущности и содержания управленческой деятельности.

А. Файоль разработал 14 общих принципов управления, от которых, по его мнению, зависит успешное управление любой организацией:

* разделение труда (повышает квалификацию и уровень выполнения работы);
* власть (право давать команды и нести ответственность за результаты);
* дисциплина (соблюдение рабочими и менеджерами правил и договоренностей, существующих в организации);
* единство распорядительства, или единоначалие (выполнение распоряжений только одного руководителя и подотчетность только одному руководителю);
* единство руководства или направления (один руководитель и один план для группы людей, действующих для достижения единой цели);
* подчинение индивидуальных интересов общим;
* вознаграждение персонала (оплата должна отражать состояние организации и стимулировать работу персонала);
* централизация (уровень централизации и децентрализации должен зависеть от ситуации и выбирать его следует так, чтобы он давал наилучшие результаты);
* скалярная цепь (четкое построение целевой последовательности команд от руководства к подчиненным);
* порядок (каждый должен знать свое место в организации);
* справедливость (к рабочим следует относиться справедливо и по-доброму);
* стабильность персонала (кадры должны находиться в стабильной ситуации);
* инициатива (менеджеры должны стимулировать выдвижение идей подчиненными);
* корпоративный дух (следует создавать дух единства и совместных действий, сплачивать коллектив).

Применение перечисленных принципов в практической деятельности должно носить гибкий характер, и всегда необходимо учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление.

Школа человеческих отношений и поведенческих наук (начиная с конца 30-х годов по настоящее время). Создатели школы – Э. Мэйо, Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор и др.

Отличительная характеристика этой школы – перенесение центра внимания в управлении с его задач на человека. Школа основывается на достижениях наук о человеческом поведении, т.е. социологии и психологии.

Основные идеи школы:

* управление – социально-психологический, а не экономический процесс;
* в основе управления находится человек, неповторимая личность с его интересами, потребностями и мотивами;
* человек – социальное существо, подчиняющееся законам коллектива; с природой человека несовместимы жесткая иерархия подчиненности и формализация организационных процессов, поэтому необходимо создать такие методы управления, которые регулировали бы поведение людей в группе, организации, могли бы полнее использовать психологические и эмоциональные особенности работника;
* на производительность труда исполнителя влияют не столько материальные факторы, сколько психологические и отчасти социальные;
* управляющие должны устанавливать и поддерживать лояльные отношения с неформальными рабочими группами и их лидерами.

Количественная школа, или новая школа науки управления (начиная с 60-х годов по настоящее время). Эта школа явилась следствием развития количественных методов обоснования управленческих решений. Предусматривает использование в управлении математики, кибернетики, теории вероятностей, статистики и компьютерных технологий. Ее представители – Р. Аккоф, С. Бир, Д. Экман, А. Энтховен, Э. Квейд – рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически. В 60-е годы ХХ в. началась разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата. Появились новые элементы внутрифирменного планирования: имитационное моделирование решений, методы анализа в неопределенных условиях, математическое обеспечение управленческих решений.

Вклад в управление представителей школы количественных методов заключается в следующем:

* углубление понимания сложности управленческих проблем, благодаря применению различных математических моделей;
* развитие и использование количественных методов для оказания помощи менеджерам, принимающим решения в сложных и кризисных ситуациях;
* развитие и использование количественных методов для оказания помощи менеджерам, принимающим решения в сложных и кризисных ситуациях.

Каждая из школ внесла значительный и ощутимый вклад в развитие менеджмента. Даже самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ. Авторы монументального труда «Основы менеджмента» выделяют четыре школы, получившие развитие в первой половине XX века: школа научного управления; административная школа; школа психологии и человеческих отношений; школа науки управления (или количественная школа).

Исключительный прагматический характер менеджмента подчеркивает и его практическая направленность на сбережение рабочего времени. Практически все совершенствования в управленческой деятельности, направленные на взаимодействие то ли человека с человеком, то ли человека с машиной, имели конечной или побочной целью экономию рабочего времени.

Таким образом, исследование развития менеджмента в развитых странах Запада (в первую очередь США) на протяжении XX века, выполненное на основе анализа школ управленческой мысли, позволило выявить пять существенных тенденций в управлении любой организацией, характерных для этих стран, но практически нереализованных в отечественной технократической системе управления:

* превалирующую роль человеческих ресурсов перед факторами материально-технического характера;
* исключительно прагматический характер менеджмента, его практическую направленность на решение конкретных проблем;
* универсализацию управления в организациях различного масштаба и профиля деятельности как социальных объектах;
* выдвижение профессионала-менеджера в ключевую фигуру высокоэффективного управления;
* формирование механизма высокоэффективного управления любой организацией «по целям и результатам».

Выявлены две характерные особенности перечисленных тенденций.

* 1. Первая особенность состоит в том, что все тенденции составляют содержательную сторону отличий управления организаций в развитых странах и странах бывшего социализма, в том числе в Украине. Если иметь в виду универсальный характер управления и сравнить системы управления (в том числе в самих органах управления), то различия в эффективности управления будут разительными. Дело в том, что нечеткость целей и соответственно размытость ответственности за их достижение являлись главными специфическими чертами управления в рамках так называемого социалистического способа производства, которые еще более усугубили ситуацию переходного периода, в котором мы сейчас находимся.
  2. Второй характерной особенностью выявленных тенденций является их общая концентрация в русле формирования механизма высокоэффективного управления организацией различного масштаба и профиля деятельности «по целям и результатам». Данная концепция, вобрав в себя наработки практически всех школ управленческой мысли, получивших развитие в течение XX века, сегодня стала ведущей в стратегическом менеджменте. При этом следует отметить особое влияние в ней «новой», или количественной, школы и менеджмента человеческих ресурсов.

Именно неумение выразить цели количественной мерой и соответственно измерить результаты трудовой деятельности, отражающие уровень достижения целей (как следствия неразвитости отечественной количественной школы), во многом предопределило наше отставание в прагматической науке управления организацией как социальным объектом.

Универсальный характер механизма управления организацией «по целям и результатам» открывает широчайшие возможности его использования не только в различных отраслях материального производства (в рамках социально-экономического менеджмента), но и в таких сферах организации общества, как духовное производство и административно-государственное управление (территорией).

**2. Система работы с персоналом предприятия**

Одним из серьезных недостатков программ реформ в постсоциалистических государствах и первых шагов по их реализации является недооценка значения активизации и развития человеческих ресурсов, усиления трудовой мотивации, что усугубляет спад производства, ведет к снижению производительности труда, растрате и обесцениванию накопленного человеческого капитала, еще большей дегуманизации трудовых отношений. Об этом свидетельствуют как общие экономические показатели (падение производства, рост безработицы, сокращение системы профессионально-технической подготовки и др.), так и положение на предприятиях.

Недооценка социальной составляющей реформы и акцент на чисто экономические преобразования ставят под угрозу успех всего дела реформ. Отсюда – важность выработки общей стратегии развития человеческих ресурсов. Сам по себе рынок не может рассматриваться как конечная цель, он является инструментом, необходимой предпосылкой ее достижения. Конечная стратегическая цель реформ – возвышение человека, личности, высвобождение его творческих возможностей. Только реализация этой цели сделает возможным достижение того изобилия, которое обычно связывают с рынком.

Проблемы активизации и развития человеческого потенциала и связанные с этим социальные проблемы не решаются автоматически с переходом к рынку, так же как свобода предпринимательства при всем ее значении не снимает проблемы трудовой мотивации, что подтверждается опытом развитых стран Запада. Между тем от их решения в большой степени зависят эффективность и конкурентоспособность экономики постсоциалистических стран, их способность осваивать новейшие технологии, что во многом определяется качеством кадрового потенциала. Поэтому от стратегии развития человеческих ресурсов в целом, и организации работы с персоналом на предприятиях в частности, в определяющей степени зависит будущее каждой страны, а также перспективы ее вхождения в постиндустриальное общество.

**2.1 Управление кадрами как динамическая система**

Проблемы коренной перестройки управления в современных условиях социально-экономического развития приобретают особую актуальность. Это обусловливается интенсификацией производства, развитием научно-технического прогресса, происходящими структурными изменениями экономики, вызванными переходом к рыночным отношениям. В системе мер, направленных на ускорение социально-экономического роста, ведущую роль играет человеческий фактор, поэтому курс на усиление эффективности всей системы управления тесно связан с кардинальным решением проблем подбора, подготовки и рационального использования персонала.

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 служб социального развития для постоянного обеспечения роста эффективности и качества работы. В условиях рыночной экономики управление кадрами 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 между отдельными аспектами 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 персоналом.

**2.2 Предмет, задачи и содержание управления кадрами**

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

Главным элементом любой системы управления являются кадры, которые в одно и то же время могут быть как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия (организации) выступают объектом, потому что они являются производительной силой, главной составляющей любого производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование человеческих ресурсов на производстве составляют основное содержание управления кадрами и с этой точки зрения рассматриваются аналогично управлению как материально-вещественные элементы производства. Вместе с тем кадры – это прежде всего люди, характеризующиеся сложным комплексом индивидуально-типических качеств и свойств, среди которых социально-психологические играют главенствующую роль. Способность кадров одновременно выступать в качестве объекта и субъекта управления представляет собой главную специфическую особенность управления кадрами на производстве.

Исходя из этого под управлением кадрами понимается процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования персонала, направленный на рациональное его использование, повышение эффективности производства и, в конечном итоге, улучшение условий жизни трудящихся. Предметом управления кадрами как научно-практического направления является изучение отношений работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях функционирования производственных систем. Основная цель кадровой работы в современных условиях – сформировать нового человека, обладающего высокой ответственностью за порученное дело, современным экономическим мышлением, высокой квалификацией, развитым чувством профессионального достоинства.

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

Прежде всего необходимо уяснить, каково содержание самого понятия «кадры». Кадры представляют собой постоянный штатный состав квалифицированных 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 перемещению грузов. Рабочие условно подразделяются на основные и вспомогательные. Их соотношение 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:

* руководители, направляющие, координирующие и стимулирующие деятельность участников производства (так называемые линейные руководители – директора заводов, начальники цехов, мастера и т.п.);
* специалисты, оказывающие квалифицированную помощь руководителям при анализе и решении вопросов развития производства (инженеры, экономисты, психологи) 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.);
* вспомогательные работники, осуществляющие техническое и информационное обслуживание аппарата управления – сбор, первичную обработку, хранение и передачу информации (чертежники, архивариусы, делопроизводители и т.п.).

По уровню управления руководители подразделяются на руководителей низового (мастера, начальники участков, бюро, групп на предприятии), среднего (руководители цехов и отделов, их заместители) и высшего звена (руководители предприятий и объединений, их заместители).

Управление кадрами осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает выполнение следующих основных функций: определение целей и основных направлений работы с кадрами, постоянное совершенствование системы кадровой работы на производстве; определение средств, форм и методов достижения 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:

* подсистема анализа, планирования и прогноза кадров. Ее основные задачи – 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?»;
* подсистема подбора, расстановки, оценки и непрерывного  
  обучения кадров. Ее основные задачи – качественное обеспечение  
  сформированных объектов и структур управления необходимыми  
  кадрами, а также организация эффективного стимулирования их деятельности;
* подсистема рационального использования персонала. Решение задач, стоящих перед данной подсистемой, предусматривает осуществление комплекса мер по созданию высокопроизводительных стабильных коллективов.

Сложность и многогранность управления кадрами предполагает множественность аспектов в подходе к этой важной проблеме. Различают такие 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, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацией делопроизводства 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 обучением и воспитанием кадров, наставничеством и др.).

Основой системы управления кадрами является кадровая поли  
тика, представляющая собой рассчитанную на длительную перспективу линию совершенствования кадров, генеральное направление в  
кадровой работе, которое определяется совокупностью наиболее важных, принципиальных положений и установок. Средством реализации  
кадровой политики является кадровая работа, которая подчинена  
решению выдвигаемых ею задач в хозяйственной деятельности.

**2.3 Принципы и методы управления персоналом**

Ключевым принципом управления выступает принцип подбора и расстановки кадров по их деловым и личностным качествам. Являясь краеугольным камнем кадровой политики, он предусматривает:

* преемственность кадров на основе систематического подбора энергичных, творческих работников;
* обеспечение условий для постоянного повышения деловой квалификации;
* 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.

Работа по подбору, расстановке и воспитанию кадров ведется администрацией предприятий (организаций). Предприятие формирует стабильный трудовой коллектив, способный в условиях рынка достигать высоких конечных результатов. Оно обеспечивает соответствие кадров возрастающим требованиям современного производства, развивает у работников деловитость и ответственность за решение задач предприятия, повышает их заинтересованность в наивысшей производительности труда, добивается, чтобы каждый работник дорожил своим рабочим местом.

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 и источников ее обеспечения и др.

Организационно-распорядительные методы представляют собой различные способы 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 подразделяются на социальные и психологические. Первые из них призваны больше воздействовать на весь коллектив (социальное планирование, создание оптимального социально-психологического климата и др.), а вторые – на отдельных работников (методы психологического отбора, оценки кадров и т.д.).

**2.4 Механизм управления кадрами**

Механизм управления кадрами включает различные государственные и общественные формирования и органы.

К государственным органам управления относятся органы по труду и социальным вопросам: центры занятости населения, а также кадровые службы государственных предприятий и организаций, министерств и ведомств. Координация деятельности кадровых служб различных отраслей хозяйства возложена на министерства труда, которые осуществляют такие функции в области кадровой работы:

* определяют реальную потребность в специалистах с учетом развития производительных сил и перспективных направлений научно-технического прогресса;
* обеспечивают реализацию гражданами права на труд, добиваясь эффективной занятости трудоспособного населения на основе прогнозирования потребностей и источников обеспечения хозяйства трудовыми ресурсами;
* создают совместно с органами образования эффективную систему профессионального обучения, обеспечивающую непрерывное  
  повышение квалификации всех категорий персонала.

Государственная система занятости населения, организация  
ми которой являются областные, городские и районные центры, призвана решать следующие задачи:

* обеспечение рациональной занятости, трудоустройства, переобучения и профориентации высвобождаемых работников и незанятого трудоспособного населения;
* оказание помощи предприятиям и организациям в комплектовании их необходимыми кадрами, разработка программ повышения эффективности использования рабочей силы в связи с внедрением новых методов хозяйствования, необходимостью высвобождения и переобучения работников;
* удовлетворение потребностей трудоспособного населения в выборе работ или рода занятий на основе широкого информирования и консультирования по вопросам трудоустройства и профессионального обучения.

Для решения этих и других задач центры устанавливают постоянные связи с кадровыми службами предприятий, изучают их конкретные проблемы и трудности, оказывают помощь в разработке мероприятий по улучшению использования рабочей силы, прогнозированию потребностей в кадрах с учетом развития и совершенствования производства, а также в создании программ переобучения и повышения квалификации работников.

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 рыночных отношений 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 по пополнению производственных коллективов;
* планирование и регулирование целенаправленного движения и профессионального, квалифицированного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения;
* организационно-методическое обеспечение профессионального обучения, подготовки и переподготовки кадров, планирования этой работы с учетом потребностей производства, обучение руководителей первичного звена 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 квалификацией;
* организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптация молодых специалистов и рабочих на предприятиях, развитие изменений трудового коллектива, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социально-демографической и профессионально-квалификационной 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 персонала, укрепление морально-психологического климата в коллективе и др.

Таким образом, комплексный подход к управлению кадрами в условиях современного производства предполагает интеграцию функций управления трудом, кадрами и социальным развитием на единой организационной основе, в качестве которой и выступает кадровая служба предприятия, организации, министерства.

Службы социального развития, создаваемые на предприятиях, в объединениях, министерствах и ведомствах, выполняют следующие основные функции по оптимизации управления кадрами:

* анализ уровня социального развития коллективов, подготовку 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, участия в формировании резерва руководителей;
* разработку и внедрение мероприятий по повышению удовлетворенности трудом, обеспечению престижности профессий, усилению творческого характера труда, формирования структуры и состава производственных коллективов;
* разработку социальных мер по укреплению трудовой и производственной дисциплины, повышению роли и значения наставничества, созданию благоприятного социально-психологического климата 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 обеспечение постоянного роста эффективности производства, повышения производительности труда и качества работы.

**2.5 Особенности становления кадрового менеджмента в Украине**

Нельзя сказать, что кадровый менеджмент не получил в нашей стране какого-либо развития в связи с жесткой авторитарно-административной системой управления сферой материального производства. Однако практически весь накопленный опыт социального управления кадрами предстоит пересмотреть на данном этапе перехода к рыночной экономике в русле тех тенденций мирового менеджмента. Ибо окончательный успех проводимых преобразований будет во многом зависеть от той модели менеджмента, которая будет принята, и от тех принципиальных основ управления, которые будут заложены именно в переходный период на этапе становления отечественного менеджмента.

При этом следует иметь в виду, что кадровый менеджмент как общественное социальное явление базируется на определенной системе сложившихся производственных отношений и тех тысячелетиями складывающихся особенностях национального и духовного свойства, которые концентрируются в специфических представлениях и убеждениях людей, образе их мыслей и восприятии прогресса и регресса, добра и зла, хорошего и плохого.

Именно поэтому нам, очевидно, не подойдет модель американского менеджмента, в которой акцент делается на материальном успехе, решительности, склонности к риску, индивидуализме. Причину здесь следует искать, очевидно, в американском характере, для которого типичен романтический практицизм, где идеал – одинокий, сильный, изобретательный герой. Избрав себе конкретную цель, такой человек немедленно приступает к ее реализации, не потакая себе ни в чем до тех пор, пока не добьется цели. В общем, становится уже общепризнанным тот факт, что менеджмент, будучи общемировым явлением, тем не менее обладает региональными и национальными особенностями. Поэтому в трудах отечественных ученых-управленцев явно прослеживается единство взглядов на необходимость формирования собственной модели кадрового менеджмента. Последняя должна учитывать тенденции мирового менеджмента, но опираться при этом обязана на знание ментальности своего народа, в том числе сформированной в течение 75 лет под влиянием псевдокоммунистического тоталитарного режима.

Весьма отрадным выглядит то обстоятельство, что на страницах печати и в учебно-методической литературе уже появляются публикации о характерных особенностях нашей ментальности и их влиянии на становление отечественного менеджмента.

В частности, Ф. Хмилем выполнен анализ ряда характерных особенностей, присущих населению Украины, а именно: демократизм взаимоотношений людей; отсутствие культа героя; коллективизм и взаимопомощь; патернализм; эрозия определенных общественных ценностей, произошедшая в период господства тоталитарного режима; привитая этим режимом привычка трудиться по принуждению и под надзором и т.д. (эти же особенности в той или иной мере присущи и другим народам бывшего СССР).

Эрозия общественных ценностей привела к снижению уровня нравственного развития существенной части населения (главным признаком нравственности является, как известно, уважение человека человеком, обусловливающее его доброту, стремление помочь другому и т.д., но никак не стремление разбогатеть за счет обнищания других, к чему приводит массовая спекуляция готовой продукцией и деньгами).

Произошедшая у нас эрозия общественных ценностей привела к снижению уровня развития наиболее активной части населения, что выразилось в безответственности, неуважении к деятельности других людей, стремлении следовать своим интересам и игнорировать чужие, пренебрежительном отношении к окружающей среде, отсутствии «законопослушания» и др.

Привычка работать по принуждению и под надзором привела к инертности, безынициативности, отсутствию стремления ценить или экономить рабочее время, слабой исполнительской дисциплине и др. Это вовсе не означает, что все работники обладают этими чертами или приобрели их навечно – речь идет лишь о достаточно частом их проявлении в реальной трудовой деятельности.

При формировании собственной модели менеджмента в Украине нельзя игнорировать тенденции мирового менеджмента, в первую очередь те, которые обозначены как приоритет человеческого фактора, исключительная роль руководителя-менеджера, управление организацией «по целям и результатам».

Например, превалирующая роль человеческих ресурсов перед факторами финансового и материально-технического характера должна, наконец, отразиться в самой концепции реформирования экономики. Ведь до настоящего времени технократизм в управлении не сдает своих позиций, в связи с чем в правительственных кругах до сих пор нет понимания коренных причин как «гибели» так называемого социалистического способа производства, так и нашей неспособности найти кардинальный выход из того тупика, в какой мы попали (через проведение политики, игнорирующей именно превалирующую роль «человеческого капитала»).

Неумение по большому счету организовать труд всех без исключения работников в каждой отдельной ячейке и обществе в целом – это и есть коренная причина наших неудач вчера и сегодня. В то же время именно организация труда или организация деятельности является главным предметом науки и практики мирового менеджмента, носящего исключительно прагматический характер и практическую направленность на решение конкретных проблем.

К сожалению, отечественная управленческая наука не «страдала» прагматизмом. Характерной чертой ее был и есть всепоглощающий схематизм, не подкрепленный ни научно обоснованной концепцией управленческой деятельности, ни соответствующим конкретным инструментарием организации труда в каждом социальном объекте и их взаимодействующей совокупности.

Более того, в отечественной управленческой науке не нашли отражения универсальные подходы к управлению кадрами организации различного масштаба и профиля деятельности (предприятий, больниц). Не с этим ли (в том числе) связаны слишком медленное развитие фермерства в Украине и слабые надежды на то, что именно отечественный фермер «подымет» наш малоэффективный аграрный сектор?

Среди выявленных тенденций мирового менеджмента существенное место занимает тенденция выдвижения профессионала-менеджера в ключевую фигуру высокоэффективного управления, самым непосредственным образом обеспечивающего достижение целей организации путем соответствующей организации производства на основе рациональной деятельности людей (использующих адекватную технику и технологии).

Причем тенденция эта настолько сильна, что представители западного менеджмента невольно применяют данный фактор при анализе ситуации в экономике Украины. В частности, представитель фонда Карнеги профессор А. Ослунд утверждает, что сегодня в Украине производственные достижения практически не зависят ни от отрасли, ни от размера предприятий – «решающую роль играют менеджер, его способности и воля».

Например, он делит всех наших директоров-менеджеров на три группы, самую малую из которых представляют руководители, которые понимают, что именно нужно перестроить и четко действуют в этом направлении. Ко второй – принадлежат довольно способные, но не желающие ничего менять люди. И, наконец, в третью группу входят совсем беспомощные руководители.

Профессор А. Ослунд замечает, что «инертность многих менеджеров объясняется их прямой заинтересованностью в прикарманивании средств как руководимых ими предприятий, так и государства». При этом он приходит к выводу, что «от менеджеров не только коррумпированных, но и некомпетентных, надо избавляться как можно быстрее».

Что же касается способных менеджеров, но не желающих ничего менять, то их нужно убедить в необходимости проведения эффективной политики реструктуризации. Самый лучший метод – дать им понять, что на субсидии рассчитывать нечего, но честно заработанная прибыль останется предприятию и не подвергнется высоким произвольным налогам. При этом одним из рецептов улучшения работы предприятий А. Ослунд считает обязательным условие, при котором «должны быть в первую очередь четко определены сферы ответственности внутри предприятия».

Правота профессора А. Ослунда очевидна. Однако отечественный руководитель в массе своей еще не стал менеджером как по своим генетическим способностям, так и знаниям стратегического и тактического менеджмента.

В этом отношении еще предстоит вести огромную работу по подбору и отбору руководителей, обучению их как методам формирования целостной системы управления организацией (стратегический менеджмент), так и методам взаимоотношений с подчиненными, самосовершенствования, создания деловой атмосферы в коллективах и т.д. (тактический менеджмент).

Характерно, что недооценка фактора профессионала-менеджера происходит на самых высших инстанциях отечественной системы государственного управления. Там до сих пор не пришли к выводу, что при управлении коллективными хозяйствами, например, в аграрном секторе экономики роль этого фактора не просто велика, а чрезвычайна.

В менеджменте развитых стран эта роль во многом связывается с умением руководителя-менеджера сформировать (в рамках стратегического менеджмента) механизм управления организацией «по целям и результатам». Из всех тенденций мирового менеджмента такое управление занимает особое место, концентрирующее в себе все другие тенденции и школы управленческой мысли.

Насколько вообще важна эта тенденция можно убедиться на примере так называемого социалистического способа производства и коммунистической системы государственного управления, свидетелями которой мы были еще совсем недавно. Речь идет о доказательстве важности целевого управления методом от обратного, т.е. к чему приводит размытость целей и соответственно слабая отслеживаемость результатов всякого рода деятельности.

Уровень достижения цели как результата деятельности этих органов систематически не отслеживался исходя из показателей повышения или снижения степени удовлетворенности потребностей людей по различным направлениям уровня жизни населения. Отсюда обратная связь осуществлялась лишь через жалобы населения непосредственно в органы власти или претензии, высказанные депутатам местных Советов. При этом реакция на полученные жалобы строго не контролировалась, в связи с чем никто не нес ответственности за удовлетворение претензий по существу.

Проведенные исследования тенденций мирового менеджмента и особенностей становления социально-экономического менеджмента в Украине с учетом ментальности населения и трудовых отношений позволяют более четко наметить ориентиры формирования украинской модели менеджмента, вероятно, характерной и для других стран бывшего СССР.

Очевидно, что в центре этой модели должен стоять человек как личность и главная производительная сила общества. Но этот человек сегодня недостаточно самостоятелен и ответственен, законопослушен и нравственен в трудовых отношениях, активен и инициативен, экономен в затратах рабочего времени и подготовлен к индивидуальной деятельности.

Основу стратегического менеджмента должен составлять механизм управления организацией (социальным объектом) «по целям и результатам», реализующий основополагающие принципы социального управления: целеполагание; обратную связь по результатам деятельности; целеориентированную мотивацию активного труда работников.

Исключительную роль в менеджменте должен играть сам руководитель-менеджер, по своим генетическим способностям и знанию стратегического менеджмента пригодный к руководящей работе, к тому же изучивший тактический менеджмент (как совокупность методов, приемов, способов воздействия на индивида и коллектив).

Что же касается содержательного наполнения самого стратегического менеджмента, то он призван сформировать высокоэффективный механизм управления любой организацией как социальным объектом различного масштаба и профиля деятельности. Этот механизм должен отличаться своей жесткостью и демократичностью одновременно, как минимум, в переходном периоде.

Жесткость необходима, чтобы изменить ментальность трудовых отношений и повернуть их в цивилизованное русло за обозримый промежуток времени. Демократичность же должна исходить из демократичной сущности «нашего» человека и строгой необходимости способствовать раскрытию до сих пор закрепощенного творческого потенциала основной массы работников.

**3. Сущность и роль управления персоналом**

Организация коллективного труда является одной из наиболее актуальных проблем в условиях развития современного производства. Решение этой проблемы требует глубокого знания специфики труда и его психологических составляющих. Значительную роль в этом играют эмпирические исследования и прикладное изучение процессов организации коллективной деятельности, ее протекания и реализации в конкретных условиях производства, а также разработка в этой связи конкретных способов ее совершенствования.

Коллективы должны представлять собой такой вид саморегулирующихся систем, в которых формализованные структуры отношений не должны сковывать инициативу и свободу, а напротив, стимулировать поисковую активность, предприимчивость и отдачу каждого из участников трудового процесса. Кроме того, эти системы требуют гармонизации формальных и неформальных отношений, проявлений независимости, динамичности и стабильности во всех их звеньях. Нарушение такого рода требований может частично или полностью нивелировать фактор творчества и деятельности как отдельных подструктур, так и всего предприятия.

Таким образом, практика научного управления требует решения важной задачи согласования требований функциональной организации предприятия, обеспечения творческой свободы личности и актуализации механизмов социального, коллективного воздействия.

Если руководитель действительно стремится к поиску оптимальных путей организации коллективной деятельности, он должен владеть необходимой для этого информацией и быть достаточно осведомленным о тех социально-психологических процессах и условиях, в которых протекает трудовая деятельность.

В поле его зрения должны быть:

* характер зависимостей и отношений между подчиненными и руководителями;
* социально-психологический климат и межличностные отношения, возникающие в процессе работы;
* информационно-коммуникативный и интеллектуальный обмен между различными звеньями единого производственного цикла;
* владение навыками управления этим процессом, разрешения возникающих конфликтов;
* общественное мнение, мотивы, установки, отношения, которые активизируют деятельность коллективов, стимулируют творческие силы каждого конкретного человека в конкретной производственной среде.

Отсюда вытекает необходимость в проведении таких конкретных мероприятий и действий:

* подбор людей в коллективы;
* адаптация каждого нового сотрудника к условиям деятельности;
* раскрытие возможностей и активизация творческого потенциала каждого члена коллектива;
* правильное распределение функций и расстановка кадров;
* тактичное поведение руководителя при решении вопросов межличностных отношений, конфликтов;
* умение мобилизовать в каждом работнике инициативу, уверенность в себе, ответственность;
* поддержание нормальных взаимоотношений с руководителями различного уровня, партнерами и подчиненными;
* поощрение изобретательности в решении задач с помощью хорошо продуманных и адаптированных к конкретным условиям и людям стимулов как материального, так и морального характера.

В соответствии с намеченной целью обычно в программу таких исследований включают следующие задачи.

1. Определение степени соответствия функциональных кадровых, профессионально-квалификационных, технических и других возможностей коллектива объему и сложности выполняемых и запланированных работ. Если потенциал коллектива ниже необходимого уровня, то вследствие функциональной перегрузки возможно нарастание психической напряженности, не удовлетворенности трудом и заработной платой.

Функциональная перегрузка чревата потерей интереса к труду, нарушениями трудовой дисциплины и др. Реально предположить, что в одних подразделениях нагрузка может соответствовать норме, в других – наблюдаться недогрузка или перегрузка. Негативным социально-психологическим следствием этого могут стать нарастающая напряженность и конфликтность между подразделениями, что отрицательно сказывается на общей организации труда и его конечных результатах.

1. Каждая функциональная обязанность может выполняться человеком с большей или меньшей творческой отдачей, инициативой, увлеченностью. Чем выше интерес к делу, включенность в работу, возможность реализовать свои сущностные силы, тем выше количественные и качественные показатели труда, тем больше удовлетворенность трудом, устойчивее трудовая мотивация и меньше зависимость от влияния мешающих факторов. Преобладание рутинного труда, однообразие функциональных обязанностей, сведение всей активности к исполнительству порождают апатию, плохое настроение, мысли о бесперспективности деятельности, о личностной деградации и т.п.
2. Каждый работник и каждое подразделение при выполнении своих заданий функционально связаны между собой. Степень и характер этой взаимосвязи различны. Функциональные отношения могут строиться на основе параллельного или последовательного выполнения тех или иных работ и операций, на основе сопричастности; они могут выстраиваться в горизонтальном и вертикальном направлении. Межфункциональная конфликтность, напряженность могут возникать из-за несогласованности действий во времени и в пространстве, а также на основе личных антипатий сотрудников, руководителей различных звеньев системы управления. Таким образом, третья задача состоит в определении основных особенностей межфункциональных отношений, степени их напряженности, конфликтности, установлении слабых в этом отношении звеньев в структуре производственной деятельности.

4. Любая частная функциональная задача решается тем эффективнее, чем больше каждый исполнитель «завязан» на конечный результат. При этом качество работы во многом зависит от того, принимает ли каждый конкретный исполнитель какое-либо участие в выработке и принятии решений, касающихся непосредственно его деятельности, деятельности его подразделений и предприятия в целом, т.е. важным психологическим фактором является переживание каждым членом коллектива чувства сопричастности к любому заданию, над которым работает предприятие, понимание того, что от его включенности зависит успех деятельности всего предприятия.

Как показывает опыт, такого рода включенность порой очень низка, что свидетельствует о разобщенности коллектива, преобладании отношений администрирования, равнодушия, безразличия, незаинтересованности в улучшении качества труда, о неверии в перспективы. Все это может существенно препятствовать выполнению планов, ухудшать отношения, особенно по линии управления и руководства.

Важной задачей в этом плане является определение возможностей и резервов «упрощения» иерархии руководства, перемещения некоторых функций из вертикального канала в горизонтальный, передачи права решения отдельных профессиональных вопросов (в том числе и согласования) от руководителей специалистам-исполнителям.

1. Существенным показателем эффективности деятельности подразделения является отношение сотрудников к «своим» и «чужим» функциональным обязанностям и прежде всего – чувство ответственности за свой участок работы. Этот вопрос можно изучить, проанализировав самооценочные суждения по поводу того, за что каждый из работников несет ответственность, а также мнения относительно того, насколько он удовлетворен ответственностью тех работников, с которыми находится в функциональной зависимости, а также руководителей.
2. Профессиональная пригодность – важное условие эффективного труда. Одной из составляющих профессиональной пригодности является соответствие психологического профиля развития личности требованиям профессиональной деятельности, в которую она включена. Поскольку построение психологических профилей каждого типа специалистов, работающих на предприятии, представляется довольно сложным и отдельным заданием, степень психологической пригодности к выполнению своих функций можно определить методом комплексной групповой оценки способности к решению профессиональных задач разной степени сложности.
3. Наряду с компетентностью и профессиональной пригодностью большое значение имеет также анализ мотивации трудовой деятельности и выполнения своих функций работниками предприятия. Нереально предполагать, что сегодня в системе мотивов доминирует лишь стремление к тому, чтобы сделать как можно больший объем работы и с наилучшим качеством, невзирая на зарплату. С точки зрения психологии активность человека может побуждаться либо преобразовательным, либо коммуникативным мотивом, стремлением удовлетворить утилитарно-прагматические потребности или жаждой победить в конкурентной борьбе. Человек может интенсивно трудиться, движимый стремлением к личному успеху или желанием принести пользу другим. Возможны случаи доминирования одного из видов мотивации. Иногда наблюдается частая смена ведущего мотива либо полимотивированность деятельности.

Важность изучения вопроса о том, на основе каких мотивов строится трудовая активность коллектива, объясняется следующим. Если у подавляющей части работников основными являются созидательный, конструктивный, преобразовательный мотивы, а также мотивы достижения, взаимопомощи, взаимной требовательности и взаимной ответственности, можно утверждать, что в психологическом отношении такой коллектив является здоровым и дееспособным. Если у большинства его членов преобладает не деловой мотив, а стремление выяснять отношения, общаться на непроизводственную тему, стремление подработать, вытесняющее желание выполнять свои прямые служебные обязанности, жажда соперничества, склонность к наушничеству, сплетням, то ясно, что трудовых достижений в таком коллективе ожидать трудно.

1. Степень функциональной самостоятельности в процессе труда также является значимым показателем успешности трудовой деятельности. Без достаточной степени участия работников в планировании, определении объема и сложности работ, распределении заданий и доходов, использовании средств и установлении темпоритма труда трудно рассчитывать на творческую отдачу, инициативность, целеустремленность, самоотверженность и многие другие положительные проявления активности. Вместе с тем злоупотребление самостоятельностью может проявляться в местничестве, анархии, нарушении общего режима выполнения заказов. Под лозунгом борьбы за самостоятельность могут нередко проявлять активность лидеры-дезорганизаторы. Поэтому важно изучать общее состояние и тенденции, которые наблюдаются в коллективе. Методически эту проблему можно решать с помощью интервьюирования и тестирования.
2. Обеспечение функционирования предприятия как целостной системы и каждого его подразделения предполагает хорошо налаженное информирование и координацию работ. Проблема заключается в том, что при движении информации снизу вверх, как правило, обнаруживается много преград и негативных факторов, в результате чего руководство не имеет реальных и оперативных данных о состоянии дел в подразделениях. Следовательно, задача состоит в том, чтобы установить и устранить эти помехи. Многое зависит от уровня производственной осведомленности каждого работника. Чем она выше, тем больше личностная включенность в дело. Изучение этого вопроса также представляется целесообразным.

10. Предприятие как целостная система содержит горизонтальные и вертикальные, формальные и неформальные структуры, между которыми существует сложная функциональная связь. От того, насколько едины и психологически совместимы исполнители и администрация, зависит самочувствие всего коллектива и успешность его деятельности. Поэтому функциональные зависимости этих крупных и пересекающихся социальных образований могут также составлять отдельную важную задачу.

Таким образом, определяется 10 актуальных задач, которые необходимо включить в программу исследования. Психология отдельного человека и коллектива не может быть понята вне контекста их деятельности и системы производственных отношений. Поэтому анализ психологического климата, психологии руководства и подчинения следует строить на основе изучения функциональных отношений к предмету, процессу и результатам профессиональной деятельности всех работников предприятия.

**Заключение**

В рамках разрабатываемой сегодня управленческой концепции реформирования общества в Украине (базирующейся на антропосоциальном подходе) сфере материального производства должно быть уделено особое внимание. Ибо менеджерская революция XX века практически «прошла мимо» так называемого социалистического способа производства, «оставив» последнему сугубо технократический подход к реформированию всей системы экономических, культурных и административно-государственных отношений. Последний игнорирует первичность человеческих ресурсов соответственно во всех трех сферах организации общества – экономической, культурной, политической.

Сам по себе технократизм (как общественное явление) не может уступить место антропосоциальному подходу без изменения ментальное нашей правящей элиты и всех других участников общественного производства. Изменить ментальность может только радикально обновленный механизм управления обществом и каждой его ячейкой (или организацией как социальным объектом различного масштаба и профиля деятельности), базирующийся на парадигме целевого управления каждой организацией «по конечным результатам».

Нам предстоит повернуть весь «корабль» экономики в русло заинтересованного труда, целеориентированного на конечные результаты деятельности всех без исключения категорий работников. Ибо именно «размытость» целей во всех трех сферах организации общества, начиная с высших эшелонов и заканчивая микроуровнем, а также отсутствие целеориентированной мотивации труда работников в этих сферах определяли «управленческое лицо» не только нашего бывшего способа производства, но и всего общественного устройства.

Решить эту проблему только путем всеобщей приватизации собственности в нашем обществе невозможно даже в сфере материального производства (не говоря уже о двух других сферах управления обществом), ибо основная масса остается по-прежнему немотивированной.

В настоящее время, когда усилиями отечественных ученых найдены методики реализации целевого управления персоналом организации «по результатам» (на базе квалиметрической оценки персонала), всеобщая приватизация получает дополнительный импульс. Речь идет о том, что упомянутая масса работников может стать «собственниками» своих результатов труда, получив мощный инструмент мотивации трудовой деятельности, одновременно самореализуя себя как личности в общественном производстве.

Стратегия создания управленческой концепции реформирования общества в Украине (и других странах бывшего СССР) состоит в органической увязке взаимодействия трех сфер организации общества (экономической, духовной, политической) на единой основе – целевом управлении человеческими ресурсами как предмете соответственно социально-экономического, социально-культурного и социально-политического менеджмента.

Это значит, например, что фаза формирования личности и накопления потенциала рабочей силы в сфере образования (духовном производстве) органично сочетается с фазой дальнейшего развития личности и реализации потенциала рабочей силы в сфере материального производства в рамках управления соответствующими социальными объектами «по целям и результатам».

Органичное сочетание обусловливается и использованием единых основополагающих принципов управления этими объектами (целеполагания, обратной связи по результатам деятельности и целеориентированной мотивации труда), и применением единого квалиметрического подхода к оценке результатов деятельности как оценке уровня достижения целей, и органической взаимоувязкой «очеловеченных» целей функционирования социальных объектов и средств их достижения и др.

К примеру, если целью системы дошкольного, школьного и вузовского образования является разностороннее развитие личности (т.е. повышение уровня знаний, навыков, умений учащихся, уровня их творческого, нравственного и физического развития), то эти же «параметры» личности составляют производительный потенциал в сфере материального производства. Потенциал эффективно реализуется через стимулирование трудовой отдачи работников (обусловленной уровнем их знаний и творческим развитием) и роста уровня их нравственного и физического развития на базе квалиметрической оценки персонала. Иными словами, проблема целевого формирования, развития и реализации человеческих ресурсов может быть решена комплексно, без отрыва сферы духовного от сферы материального производства на основе мотивации учащихся, педагогов, руководителей, специалистов, рабочих развивать и отдавать свой творческий потенциал в личных и общественных интересах. При этом кадровый менеджмент и службы управления человеческими ресурсами в социальных объектах играют роль организационных центров такого управления.

При углубленном взгляде на процесс целевого управления «по результатам» всего общества нетрудно убедиться, что все управленческие «нити» в конечном счете сводятся к ведущей сфере организации общества – политической. Именно эта сфера, социальными объектами которой являются органы административно-государственного управления и самоуправления на местах (в административных районах), в городах, областях и на уровне страны в целом (аппарат администрации Президента, парламент, Кабинет Министров, аппараты министерств и государственных комитетов), является определяющей в реформировании общества.

Новая парадигма целевого управления «по результатам» в политической сфере, начиная с базисного (местного) уровня и заканчивая аппаратом президентской администрации, должна стать целью дальнейших исследований отечественных ученых-управленцев, разрабатывающих управленческую концепцию выхода общества и экономики из кризисной ситуации на основе целевого управления человеческими ресурсами.

**Список использованной литературы**

1. Богиня Д.П. Эффективность общественного труда (проблемы теории и практики). – К., 1982.
2. Власюк О. С, Пирожков С. I. Індекс людського розвитку: досвід України, – К., 1999.
3. Дмитренко Г.А. Механизм мотивации высокопроизводительного труда в рамках системного управления трудовым коллективом. – К.: Знание, 1991.
4. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002.
5. Дорошенко Е.А. Оценка профессиональных, деловых и личностных качеств персонала: Метод, рекомендации по аттестации руководителей и специалистов. – К.: МАУП, 1996.
6. Мочерний С.В., Фомишина В.М., Тищенко О.І. Економічна теорія для менеджерів: Навчальний посібник. – Херсон: «Олді-плюс», 2006
7. Основи економічної теорії/За ред. С.В. Мочерного. – К.:Видавничий центр «Академія», 1998
8. Ситуація в економіці вимагає неординарних рішень // Уряд. кур'єр. – 1997. – №28–29. – С. 3.
9. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. ТЗЗ пособ. / Авт.-сост. Г.В. Щёкин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003.
10. Хмилъ Ф. О путях формирования менеджмента в Украине // Экономика Украины. – 1996. – №11. – С. 92–94.
11. Шебанина Е. Экономические интересы наёмных работников аграрного сектора // Экономика Украины. – 2007. – №12. – С. 68–72.
12. Щёкин Г.В. Менеджмент человеческих ресурсов. – К.: МАУП, 1995.
13. Щёкин Г.В. Теория социального управления. – К.: МАУП, 1996.
14. Щёкин Г.В. Управление персоналом: Словарь-справочник. – К.: ВЗУУП, 1991.