Московский Государственный Открытый Университет

Подольский Институт (филиал)

**Курсовая работа**

по предмету: менеджмент

на тему: «Сущность системы управления персоналом в организации»

Выполнила: Зонина Ю.И., гр.8-33, В\О

Проверил: Тараторин Б.И.

Подольск

2009г.

Содержание

**Введение** 3

Глава I. **Вопросы кадровой политики в организации** 5

1.1 Понятие и сущность кадровой политики 5

* 1. О стратегическом планировании управления кадрами в организации 11
	2. Принципы подбора и расстановки персонала 13

1.4 Зарубежный опыт управления персоналом 15

Глава II. **Социально-психологические аспекты управления на фирме** 18

* 1. Философия управления персоналом 18
	2. Руководство персоналом и мотивация труда; оплата и стимулирование труда 22
	3. Подходы к организации работ по управлению персоналом 25
	4. Социально-экономическая политика; управление

 персоналом и ее влияние на эффективность деятельности фирмы 26

**Заключение** 28

**Список используемой литературы** 30

**Введение**

 Время, в которое мы живем, - эпоха перемен. Наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необходимую перестройку. В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике - от административно-командной системы к рынку, в жизни отдельного человека - превращение его в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности. Такие изменения в обществе, в экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны тем, что они требуют изменения нас самих.

 Американцы, к примеру, привыкшие к резким поворотам судьбы, к конкуренции, подобную ситуацию определяют словом «вызов» (challenge). По их понятию, каждый вызов таит в себе для личности, организации, страны, как возможности, так и угрозы. Чтобы справиться с этим беспрецедентным в жизни нынешних поколений вызовом, нам, кроме всего прочего, нужно овладевать новым знанием, научиться пользоваться им на практике. Важная часть этого знания, как показывает мировой опыт, - постижение науки и искусства менеджмента. С легкой руки американцев это английское слово стало сегодня известно практически каждому образованному человеку. В упрощенном понимании, менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент - по-русски «управление» - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент - это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

 Сегодня эта деятельность превратилась в профессию, область знаний - в самостоятельную дисциплину, а социальный слой - в весьма влиятельную общественную силу. Растущая роль этой общественной силы заставила заговорить о «революции менеджеров», когда оказалось, что существуют корпорации-гиганты, обладающие огромным экономическим, производственным, научно-техническим потенциалом, сопоставимым по мощи с целыми государствами. «Дженерал Моторс», например, неизменно присутствует в первой дюжине самых крупных экономических субъектов мира. Крупнейшие корпорации, банки составляют стержень экономической и политической силы великих наций. От них зависят правительства, многие из них имеют транснациональный характер, простирая свои производственные, распределительные, сервисные, информационные сети по всему миру. А значительные решения менеджеров, подобно решениям государственных деятелей, могут определять судьбы миллионов людей, государств и целых регионов. Однако роль менеджеров не ограничивается их присутствием лишь в огромных многоуровневых и разветвленных корпоративных структурах управления. В зрелой экономике не менее важен и малый бизнес. Но каким бы большим или малым не было производства, функция управления персоналом на нем - главное в деятельности; это - мозг всего управления, его центральная нервная система. В сегодняшней обстановке всеобщей конкуренции от руководства требуется нечто большее, чем простое выполнение функций планирования, организации деятельности и т.д. Более чем когда-либо нынешние руководители должны заботиться именно об эффективности управления кадрами, чтобы их организация работала как можно производительнее, чем ее конкуренты.

 В этой работе мы сконцентрируем внимание на вопросах эффективного управления людьми - трудовыми ресурсами организации.

 Цель работы заключается в том, чтобы в комплексном системном анализе рассмотреть эффективность управления персоналом в организации.

 Для достижения поставленной цели требуется решение следующих задач:

* рассмотреть вопросы кадровой политики в организации;
* системно проанализировать социально-психологические аспекты управления на фирме;
* выработать пути повышения эффективности управления персоналом.

Глава I. **Вопросы кадровой политики в организации**

* 1. **Понятие и сущность кадровой политики**

 Сфера труда - важная и многоплановая область экономической и социальной жизни общества. Она охватывает как рынок рабочей силы, так и ее непосредственное использование в общественном производстве. На рынке труда получает оценку стоимость рабочей силы, определяются условия ее найма, в том числе величина заработной платы, условия труда, возможность получения образования, профессионального роста, гарантии занятости и т.д. Рынок труда отражает основные тенденции в динамике занятости, ее основных структурах (отраслевой, профессионально-квалификационной, демографической), т.е. в общественном разделении труда, а также мобильность рабочей силы, масштабы и динамику безработицы.

 Не менее важным компонентом сферы труда является кадровая работа в компаниях. Она начинается с найма работников, включая мотивацию, формы труда, профессиональную подготовку и переподготовку.

 Наиболее близко к труду как к экономическому ресурсу примыкает предпринимательская способность. Ее носителем, как и носителем рабочей силы, является человек. При этом особенностью предпринимательского ресурса является его способность приводить во взаимодействие все прочие экономические ресурсы.

 Основу системы управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

 Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации.

 Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации:

 Первый - **иерархическая структура организации**, где основное средство воздействия - это отношения «власти - подчинения», давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

 Второй - **культура**, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так а не иначе, без видимого принуждения.

 Третий - **рынок**, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

 Эти факторы воздействия - понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

 При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным отношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации - работники, а за пределами - потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

 Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации.

 Всю деятельность по управлению персоналом компании осуществляет специальная кадровая служба. Как правило, она состоит из нескольких отделов: трудовых отношений, занятости, управления персоналом, заработной платы, условий труда, обучения кадров, учета и делопроизводства. Существует достаточно убеждений в том, что в составе службы должны работать только квалифицированные специалисты .

 Итак, успех в конкурентной борьбе сегодня все более зависит от совершенства тех систем и структур управления, которыми располагает данная организация.

 Все это относится и к организации работы с персоналом. Поэтому в высокоразвитых странах мира последние десятилетия перестраивалась работа кадровых служб, служб управления персоналом, расширялись их функции, повышался статус. Эффективное использование «человеческих ресурсов» все более зависит от применяемой в организации системы управления персоналом, главная цель которой - обеспечение кадрами, их профессиональное и социальное развитие, а так же корректной системы оценки, аттестации и стимулирования труда

(Рис. 1)

Рис. 1. *Укрупненная схема целей системы управления персоналом* *организации.*

 А уже в соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. Она включает подсистемы общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. Остановимся кратко на этом.

 **Подсистема общего линейного руководства** осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

 **Подсистема планирования и маркетинга** персонала разрабатывает кадровую политику и стратегию управления персоналом, анализирует кадровый потенциал и рынок труда, организует кадровое планирование и прогнозирование потребности в персонале, рекламу.

 **Подсистема найма и учета персонала** осуществляет найм, собеседование, оценку, отбор и прием персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения работников, профессиональную ориентацию и рациональное использование, управление занятостью и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

 **Подсистема трудовых отношений** анализирует и регулирует групповые и личностные взаимоотношения, производственные конфликты, осуществляет социально-психологическую диагностику.

 **Подсистема условий труда** выполняет функции: соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охрана труда и окружающей среды.

 **Подсистема развития персонала** осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, реализацию деловой карьеры, организацию работы с кадровым резервом.

 **Подсистема мотивации поведения** выполняет функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

 **Подсистема социального развития** организует общественное питание, социальное страхование, управляет жилищно-бытовым обслуживанием, обеспечивает охрану здоровья и отдыха.

 **Подсистема развития организационных структур** управления анализирует сложившуюся оргструктуру управления, проектирует и формирует новую оргструктуру управления, разрабатывает штатное расписание, рекомендации по развитию стилей и методов руководства.

 **Подсистема правового обеспечения** решает правовые вопросы трудовых отношений и хозяйственной деятельности, согласует документы по управлению персоналом, проводит консультации по юридическим вопросам.

 **Подсистема информационного обеспечения** ведет учет и статистику персонала, информационное и техническое обеспечение. Функции этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами организации.

 В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение. Далее приведем схему современной организационной структуры системы управления персоналом крупной организации (Рис.2).

*Директор организации*

*Заместитель директора по управлению персоналом - директор по кадрам*

*Заместитель директора по работе с трудовым коллективом*

*Заместитель директора*

*по мотивации*

*персонала*

*Заместитель директора по маркетингу и развитию персонала*

*Отдел организации производства и управления*

*Отдел стратегии*

*Отдел*

*анализа*

*персонала*

*Редакция*

*газеты*

*Отдел организации труда и зарплаты*

*Отдел развития персонала*

*Рис.2. Схема современной организационной структуры системы*

*управления персоналом крупной организации*

 Сегодня кадровые подразделения реализуют многие функции, ранее рассредоточенные по экономическим, производственно-техническим и другим подразделениям. Их интеграция в одном месте свидетельствует о реальном росте влияния человеческих ресурсов в практике внутрифирменного руководства. Такое построение службы позволяет администрации реально управлять этим важным ресурсом и решать сложные задачи повышения эффективности производства.

 В последние годы во внутриорганизационном управлении выделился ряд новых профессий и специальностей, в том числе специалисты по набору персонала (рекрутеры), интервьюеры (психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы), методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры, специалисты по профориентации и организационному планированию.

 Таким образом, кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

* 1. **О стратегическом планировании управления кадрами в организации**

 Стратегическое планирование - это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы и ее потенциальными возможностями. Оно опирается на четко сформулированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста.

 В целях стабильной работы организации, планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование кадровой политики фирмы.

В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача, добиться, чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписанием.

 Но сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне объем производства. Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, и следить за тем, чтобы таких работников становилось все больше в каждом подразделении.

 Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижения ее целей.

 Стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида (рис 3).

Рис. 3 *Схема процесса стратегического планирования*

 Стратегический план должен быть разработан так, чтобы не только оставаться целостным в течение длительного периода времени, но и быть достаточно гибким, чтобы при необходимости можно было осуществить его модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

 Анализ деятельности фирм, успешно реализовавших свои стратегии, показывает, что они в своей деятельности следовали следующим правилам.

 Во-первых, цели, стратегии и планы были хорошо доведены до работников с тем, чтобы добиться с их стороны как понимания того, что делает фирма, так и неформального их вовлечения в процесс реализации стратегий.

 Во-вторых, руководство не только своевременно обеспечивало поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и имело программу реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировало достижение каждой цели.

 Программа реализации стратегии является критическим процессом, так как именно она в случае успешного осуществления приводит к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что: либо неверно был проведен анализ и сделан неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется потому, что управление не может должным образом включать имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. Особенно это относится к использованию трудового потенциала.

 Из выше сказанного следует сделать вывод о том, что современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решений. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнять наиболее подходящие пути действия. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решении. Планирование, поскольку оно служит для формулированных целей, помогает создать единство обшей цели внутри организации.

* 1. **Принципы подбора и расстановки персонала**

 Управляющие персоналом - это самостоятельный вид профессиональных специалистов - менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников, разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала, выработка правил приема и увольнения персонала, решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала.

 В.Хойер приводит следующие обобщенные рекомендации менеджерам, отражающие их профессиональные функции.

 Менеджер обязан:

* в случае неудачи нести личную ответственность, не перекладывая ее на подчиненных;
* способствовать дальнейшему повышению уровня квалификации и росту талантов сотрудников;
* проверять результаты в достижении намеченных целей, но не действовать приказным порядком, оказывая давление на мышление сотрудников;
* проявлять лояльность по отношению к сотрудникам в случае их просчетов и неудач;
* учитывать индивидуальность сотрудников, иметь к каждому свой подход;
* ощущать свою ответственность перед сотрудниками, быть их начальником, а не товарищем;
* достигать намеченных целей, улучшая условия труда сотрудников, стимулируя их к взаимодействию;
* помогать каждому сотруднику, ощущать результат его труда.

 Важное значение имеют принципы и требования, предъявляемые к работникам, принимаемым на работу.

 Например, американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам. Делается ориентация на узкую специализацию менеджеров, так же как и инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессиональны в узкой области знаний и поэтому продвижение их по иерархии управления, происходит только по вертикали, что означает, что финансист будет делать карьеру только в этой области, это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, что обуславливает текучесть кадров, их переход из одной фирмы в другую. Далее при приеме на работу потенциальные кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью фирмы в целом и ее организационной культурой.

 А вот в японских фирмах придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке фирмы, а не по ее отдельной функции. Поэтому при повышении квалификации руководитель отдела или подразделения выбирает для освоения новую сферу деятельности, в которой он раньше не работал. Японские фирмы в качестве критериев применяют: совмещение профессий, способность работать в коллективе, понимание значения своего труда для общего дела, умение решать производственные проблемы, увязывать решение различных задач, писать грамотные записки и умение чертить графики.

 Прием на работу предполагает прохождение следующих этапов:

* набор кандидатов со стороны осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные агентства по найму, имеющие электронные базы данных;
* знакомство работника с описанием предлагаемых функций, прав и ответственности, которые он будет иметь;
* кандидаты, включенные в список, обычно проходят собеседование со своими будущими руководителями. Окончательный выбор делает непосредственный руководитель.

 Из сказанного сделаем вывод, что хороший руководитель должен уметь считаться с мнениями исполнителей, прислушиваться к ним, даже когда они ошибаются. Наконец, любой руководитель должен быть заинтересован в постоянном повышении профессионализма и образовательного уровня своих исполнителей. Необходима разработка системы стимулов, поддерживающая все прогрессивное, все новое, независимо от прогнозов их использования, как это делается, например, в высокоразвитых странах.

* 1. **Зарубежный опыт управления персоналом**

 Структура управления персоналом в крупных промышленных фирмах формируется под влиянием различных факторов. С одной стороны, это требования, выдвигаемые масштабом роста производства, усложнением его выпускаемой продукции. С другой стороны, она носит отпечаток исторических особенностей формирования конкретных фирм. сочетание этих факторов определяет особенности структуры управления персоналом.

 Возьмем, к примеру, США. Многие авторы отмечают, что в 80-е годы в американском менеджменте произошли существенные изменения, которые обусловили переход к новым структурам управления и перераспределению приоритетов при принятии управленческих решений, в том числе и касающихся управления персоналом. На первый план в крупнейших компаниях теперь выдвигаются задачи стратегического планирования, основанного на постановке реализации долгосрочных целей. Тем не менее, кадровая политика в американских фирмах строится на более или менее одинаковых принципах по следующим направлениям:

1. Подбор кадров. Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе.
2. Условия труда. Внедрение амортизации в производство внесло существенные изменения в условия труда персонала: замена жестких перечней профессий и должностных инструкций более широкими, более приемлемыми и удобными для работников; уменьшение объема работы в центральных службах и сокращение административного аппарата; переход на гибкие оплаты труда.

 Теперь обратимся к Японии. В японских компаниях предусматривается коллективная ответственность за выработку, принятие и исполнение решений. Особенностью организации управления в компаниях Японии является то, что они первостепенное значение придают совершенствованию стиля и методов управления. Японские компании, как правило, более централизованы, чем американские и западноевропейские. Считается, что японский стиль управления, основанный на принятии групповых решений, является более эффективным.

 В Японии существует своя специфика в управлении персоналом, которая основывается на следующих особенностях: пожизненный найм работников или найм на длительный срок; повышение заработной платы с выслугой лет; участие работников в профсоюзах, которые создаются в рамках фирмы (а не отрасли, как в США).

 Можно выделить следующие основные принципы японского типа управления:

1. Высокая зависимость работника от своей фирмы, представление ему значительных специальных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы;

2. Приоритет коллективного начала перед индивидуализмом, поощрение кооперации людей внутри фирмы;

3. Поддержание баланса влияния и интересов трех основных сил, обеспечивающих функционирование фирмы: управляющих, остальных работников и инвесторов;

4. Способ формирования связей между фирмами - деловыми партнерами, в том числе между поставщиками и покупателями продукции.

 И есть еще множество задач, которые приходится решать современному инновационному менеджеру для успешной реализации инновационной политики фирмы. Правильно определенные функции руководителя и его управление персоналом могут явиться залогом успеха инновационного проекта.

Глава II. **Социально-психологические аспекты управления на фирме**

* 1. **Философия управления персоналом**

 Философия управления персоналом - философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение лежащих в основе управления персоналом идей и целей. В частности, философия управления персоналом рассматривает процесс управления персоналом с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической точек зрения.

 Философия организации оформляется в отдельный нормативный документ. Необходимость разработки такого документа объясняется тем, что отношения между персоналом должны строго регламентироваться общими для всех принципами, а в организации нет одинаковых людей; новые работники быстрее адаптируются к существующей системе моральных ценностей и требованиям администрации; администрация проводит свою кадровую политику, часто отличающуюся от других организаций; руководящий состав организации меняется, но преемственность должна сохраняться и работники должны жить по общим сложившимся правилам; разнообразие вероисповедания влияет на отношение людей к работе, поэтому следует иметь общие принципы (правила), обязательные для представителей всех религий.

 Философия организации разрабатывается на основе следующих документов: Конституции (Основного Закона), Гражданского кодекса, Трудового кодекса, Декларации прав человека, Коллективного договора, религиозных писаний (Библии, Корана и др.), устава, опыта лучших организаций, стратегии кадровой политики страны и организации. При разработке философии организации необходимо учитывать: национальный состав работников, тип производства, вид собственности, отрасль народного хозяйства, численность работающих в организации, уровень благосостояния работников, культурный уровень персонала, личные взгляды руководителя.

 Философия организации как совокупность целей и правил поведения сотрудников возникла в Японии в крупных компаниях Mitsubishi, Toyota, Sony, а затем получила широкое распространение в США в компаниях IBM, General Motors, McDonald's.

 Следует отметить, что философия управления персоналом, а значит, и организации в различных странах имеет большие отличия:

 Английская философия управления персоналом основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, систематическое повышение квалификации, гарантии достойного заработка.

 Американская философия управления персоналом построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее. Характерна четкая постановка целей и задач, высокий уровень оплаты персонала, поощрение потребительских ценностей, высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии.

 Японская философия управления персоналом основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Преобладает теория человеческих отношений и преданность идеалам фирмы, пожизненный наем сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

 Российская философия управления персоналом весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и величины организации.

 Далее приведем характеристики японской, американской и российской философии управления персоналом организации (табл.1)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Критерии организации работы** | **Японская философия** | **Американская философия** | **Российская философия** |
| **Основа организации** | Гармония | Эффективность | Смешанная |
| **Отношение****к работе** | Главное - выполнениеобязанностей | Главное - реализация заданий | Главное - реализация заданий |
| **Конкуренция** | Практически нет | Сильная | Практически нет |
| **Гарантии для****работника** | Высокие (пожизненный наем) | Низкие | Низкие |
| **Принятие****решений** | Снизу вверх | Сверху вниз | Сверху вниз |
| **Делегирование****власти** | В редких случаях | Распространено | Распространено |
| **Отношения с****подчиненными** | Семейные | Формальные | Смешанные |
| **Метод найма** | После окончания учебы | По деловым качествам | Смешанный |
| **Оплата труда** | В зависимостиот стажа | В зависимостиот результатов | Смешанная |

(Табл.1)

 При формировании философии управления персоналом отечественных организаций необходимо учитывать российскую специфику, которая заключается в следующем:

1. Россиянин привык полагаться на богатство, неисчерпаемость (наличие неосвоенных территорий), необъятность русской земли. Западноевропейский человек вынужден беречь и экономить, поколениями концентрировать свои силы на небольшом пространстве.

2. Россиянин привык к цикличности труда, так как противостоять неустойчивым и непредсказуемым погодным условиям (короткое лето) он мог только, интенсивно работая, чтобы сделать работу за короткое время, а затем отдыхать зимой. В нем выработалась склонность к созерцательному времяпрепровождению.

3. Россиянин привык ставить общественное выше личного и работать в коллективе. Исторически сложилось так, что крестьяне помогали друг другу, как правило, бесплатно для завершения работы у отдельного хозяина. Коллективный труд для российского работника более эффективен, чем индивидуальный.

4. Россиянин не мыслит себя вне общества, занимаясь общественно полезным трудом, и поэтому необходимо рассматривать труд не только как совокупность действий, но и как проявление духовной жизни. Поэтому в организациях сложилась традиция проведения совместных культурных и общественно полезных мероприятий, которые сплачивают коллектив.

5. В условиях становления рынка организациям в большей степени нужно делать ставку на поколение 40-50-летних и более старшие возрастные группы, так как ориентация современного российского общества на потребление (по примеру Запада) приводит к бездуховности части молодежи, разрушению идеалов, норм поведения, появлению агрессивности, эгоизма, пренебрежению к истории и культуре России.

6. Характер россиянина является загадочным и противоречивым, трудно поддающимся анализу, имеет огромную амплитуду колебаний между добром и злом. Он гибок, свободен от штампов, мудр, добр, терпим. В то же время в значительной степени аморален, бессердечен, последователен в своих заблуждениях, склонен к не всегда обоснованным решительным действиям, риску.

7. Следует сохранить и закрепить в характере россиянина положительные поведенческие черты, которые носят альтруистский характер: ограничение потребностей до разумной достаточности, осуждение накопительства, стяжательства (сначала для общества, а потом для себя). Пытливость, общительность, умение быстро ориентироваться и приспосабливаться к условиям окружающей среды делает россиянина активным в своей деятельности.

8. Свою свободу (согласно российской философии) человек ограничивает во имя Бога, России, общественных интересов, близких, во имя своей совести, которая не позволяет причинять зло другим людям. Свобода всегда способствовала дисциплине, порядку.

9. В настоящее время в связи с переходом к рынку людям старшего и среднего поколений трудно адаптироваться к новым условиям труда и бытия, изменить стереотипы поведения. Произошла ломка внутрисемейных отношений, вызванная падением авторитета старших. Развитие общества и организации должно идти плавно, на основе преемственности поколений, уважения предков, признания общечеловеческих ценностей. Переход от общественной формы собственности к частной, государственной и смешанной стал шоком для россиянина. Этот процесс идет гораздо быстрее, чем процесс осознания его необходимости людьми и приспособления к новым условиям. Такая поспешность привела к искажению полученных результатов и бездуховности. Укрепилась репутация России как страны парадоксов.

10. Россиянин живет в общности, характеризующейся многообразием различных этнических групп, национальностей, народностей. Это ставит перед ним проблему ухода от национализма, построенного на человеческом эгоизме, ведущего к бесчеловечности и жестокости. В организациях необходимо пресекать конфликты, вызванные различиями в вере, национальности, языке и стремиться к корпоративной культуре в духе терпимости, равенства.

11. Гармоничное развитие российского общества возможно при условии акцента на личность, вбирающую в себя весь накопленный человечеством опыт. Только так российская философия сможет интегрировать весь мировой опыт, всю российскую культуру. Преобразование России возможно, если будет оказана действенная культурная и духовная помощь каждому конкретному человеку в соответствии с его интересами и возможностями.

12. Российская философия основывается на духовной общности людей, понимании ценностей каждой человеческой личности и удовлетворении физиологических потребностей, что обеспечивает необходимую разумную достаточность жизни, уравновешивающую два философских начала. Формирование мотивационных механизмов в конкретной организации должно учитывать это и исходить из принципа одновременного удовлетворения высших (духовных) и низших (физиологических) потребностей.

 Таким образом, философия управления - это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации.

* 1. **Руководство персоналом и мотивация труда; оплата и стимулирование труда**

 Мотивация или заинтересованность - это фактически желание сделать что-либо. Теория, которая лежит в основе всех методов мотивации, заключается в том, что все работники организации среди прочих целей в жизни имеют определенные нужды, потребности, желания или предпочтения, касающиеся их работы. Руководство должно предложить нечто такое, что, по мнению их работников, будет достойной целью и даже стоить дополнительных усилий. Другими словами, и сама необходимость и ожидаемое удовлетворение должны быть достаточно сильными, чтобы явиться достойной компенсацией за тяжелую работу.

 Итак, как замечает М. Мескон, - мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Принято различать различные теории мотивации на две категории: содержательные - они основываются на идентификации тех внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать, так или иначе. А более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

 В ходе анализа проблем мотивации мы будем ссылаться на применении вознаграждений для побуждения людей к эффективной деятельности. В разговоре о мотивации слово «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя. Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи. Внешнее вознаграждение - это такой тип вознаграждения, который чаще всего приходит в голову, когда мы слышим само слово «вознаграждение»: оно возникает не от самой работы, а дается организацией. Примеры тому - зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (такие, как угловой личный кабинет), похвалы и признания, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки).

 Теперь о премиальной системе. Выплата премии на фирме чаще всего зависит от объема выпускаемой продукции и ее качества. Однако производственный процесс постоянно меняется и поэтому введение сдельной премиальной системы становится затруднительным. И сейчас руководство некоторых предприятий фактически не выплачивают своим работникам премий, предпочитая вместо этого устанавливать высокий уровень заработной платы и предоставляя возможные льготы за сверхурочную работу. На самом деле премии не обязательно имеют форму денежных выплат. Как уже упоминалось выше, это могут быть: продвижение по службе, вручение подарков и наград, медицинские или страховые программы (так популярные за рубежом), предоставление бесплатного или со скидкой отдыха. Все это, а также многое другое, может быть использовано в качестве поощрения. Однако не все эти способы приемлемы для любого бизнеса и любого работника на любом уровне.

 Но как бы то ни было, работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных усилий, и это является общим правилом для всех способов мотивации.

 Теперь перейдем конкретно к оплате труда. Основными особенностями развития системы оплаты труда в последнее десятилетие стали: повышение роли повременной заработной платы, широкое распространение поощрительных форм оплаты труда, внедрение гибких форм вознаграждения. При этом базой для оценки выполненной работы и начисления заработной платы рабочих является тарифная система.

 Среди наиболее типичных форм и принципов оплаты труда и материального стимулирования можно назвать:

* увеличение доли нестабильных элементов заработной платы (премии, бонусы и т.п.) и используемых в качестве поощрения за экономию сырья и материалов, прирост производительности труда и улучшение качества продукции;
* применение так называемой аналитической системы оценки трудового вклада, где дифференцированно в баллах (это очень распространено на Западе) оцениваются многочисленные факторы процесса труда: квалификация работника, объем работы, ее качество, финансовые результаты деятельности компании. Для оценки результатов труда административно-управленческого и инженерно-технического персонала в западных компаниях широко применяется метод, основанный на достижении поставленных целей. Этот метод включает четыре основных этапа: установление перечня главных обязанностей работника на установленный срок; определение сферы ответственности применительно к каждой функциональной обязанности; установление единиц измерения по каждой категории ответственности, например, % доля и т.п.; установление индивидуальных «стандартов исполнения», которые соотносятся с расчетными стандартами;
* использование системы тарифных ставок, которые стимулируют рабочих к достижению высоких конечных результатов, прежде всего, по параметрам качества, а также к овладению смежными и иными профессиями, например, профессиями по ремонту оборудования.
	1. **Подходы к организации работ по управлению персоналом**

 Важное значение придается высокой технической квалификации и способности к обучению, опыту общения и готовности к сотрудничеству.

 Групповой подход к организации работы, создание условий для тесного взаимодействия различных групп способствуют устранению барьеров между разными категориями персонала, формированию благоприятного психологического климата в процессе сотрудничества, отсутствию подчинения по иерархии одних работников другими.

 В процессе решения таких задач, как поиск новых форм организации работы, оплаты труда, системы участия в управлении, стали широко использоваться группы и рабочие бригады, которые состоят из специалистов разной квалификации, отвечающие за выпуск новой продукции, либо за новые формы организации труда.

 Основные подходы к оценке эффективности управления персоналом:

1. достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики;

2. достижение целей, поставленных перед управлением персоналом, с минимальными затратами средств;

3. выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

 Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. Так, при оценке системы управления как таковой, могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы.

 Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Пути решения этой задачи различны, но правильно выбранный путь обеспечит экономию средств, т.е. цель будет достигнута с меньшими затратами.

 Общий экономический эффект может быть рассчитан как сумма частных эффектов, полученных от:

- реализации комплекса процессов управления;

- совершенствования отдельных подсистем, соответствующих функциям управления персоналом.

 Эффективность управления персоналом может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы.

 Наличие слишком большого количества структурных подразделений приводит к тому, что одну и ту же функцию выполняют несколько структурных подразделений, что затрудняет координацию и согласование деятельности, снижает степень загруженности работников, приводит к удорожанию содержания аппарата.

2.4 **Социально-экономическая политика; управление**

**персоналом и ее влияние на эффективность деятельности фирмы**

 Начнем с принципов организации кадровой работы. Это прежде всего:

 1) адекватность и справедливость зарплаты - равная плата за равный труд, учет в оплате уровня индивидуальной ответственности, вознаграждение за стаж, высокую квалификацию, рост зарплаты в связи с ростом производительности труда;

2) гарантия занятости - непрерывность трудового стажа, максимальное использование возможности переподготовки, назначения на новую должность;

3) соблюдение безопасности и охраны здоровья - соблюдение правил техники безопасности, наличие рабочей среды, отвечающей всем минимальным нормам;

4) использование и развитие способностей работника в организации - программы повышения общеобразовательного и профессионально-квалификационного уровня по переподготовке, наличие четких критериев продвижения;

5) социальная интеграция - создание и поддержка психологического микроклимата, содействие в развитии коллективных форм организации труда, сотрудничества;

6) демократия на производстве - свобода слова, отсутствие дискриминации, невмешательство в личную жизнь.

 Конкурентоспособность и качество - это главные функции тех человеческих ресурсов, того человеческого капитала, которым располагает то или иное предприятие.

 Разработка проведения социально-экономической политики на предприятиях должна осуществляться прежде по таким направлениям, как:

* политика доходов;
* политика в отношении сотрудничества с профсоюзами;
* политика социального обеспечения работников.

 Социальное обеспечение работников - одно из важнейших направлений социально-экономической политики.

 Каждая организация стремиться найти свой путь к социальной политике, чтобы добровольные социальные услуги ориентировались на нужды сотрудников, были гибкими, отвечали духу времени, являлись экономически оправданными.

 Обязательной является система планов медицинского страхования и обслуживания; она является наиболее приоритетной, поскольку весьма привлекательна для огромного большинства работников и достаточно эффективна экономически в случае сокращения социально-экономических потерь, происходящих на производстве в следствие общих и профессиональных заболеваний и текучести.

 Все выше перечисленное, безусловно, должно способствовать каждому отдельно взятому предприятию.

**Заключение**

 Довольно подробно рассмотрев сущность системы управления персоналом в организации, остается четко сформулировать основные аспекты данной проблемы.

 Итак, чтобы выжить в современных условиях, организация должна адаптироваться и постоянно приспосабливаться к изменяющемуся окружению. Работа должна быть организована таким образом, чтобы отслеживать постоянные изменения во внешнем мире.

 Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации.

 Здесь же отметим, что кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

 Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решений. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнять наиболее подходящие пути действия. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решении. Планирование, поскольку оно служит для формулированных целей, помогает создать единство обшей цели внутри организации.

 Так же немаловажным остается отношение начальства к подчиненным. Хороший руководитель должен уметь считаться с мнениями исполнителей, прислушиваться к ним, даже когда они ошибаются. Наконец, любой руководитель должен быть заинтересован в постоянном повышении профессионализма и образовательного уровня своих исполнителей. Необходима разработка системы стимулов, поддерживающая все прогрессивное, все новое, независимо от прогнозов их использования, как это делается, например, в высокоразвитых странах.

**Список используемой литературы:**

1. Дятлов В.А.,Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. -М.: Приор,1998.
2. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. М. Наука, 1992, ст.114.
3. Хейер В. Как делать бизнес в Европе. М., Прогресс. 1990, с.84.
4. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М., Дело, 1993, с.64.
5. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. Очерки. М.: Наука, 1989, с.114.
6. Управление персоналом организации / Под редакцией Кибанова А.Я.-М.:Инфра-М, 1999.
7. Журавлев П.В. и др. Технология управления персоналом. -М :Экзамен, 2000.
8. Кибанов А.Я Управление машиностроительными предприятием на основе функционально-стоимостного анализа, - М.: Машиностроение, 1991.
9. Мильнер Б.З. и др. Системный подход к организации управления, - М.: Экономика, 1983.
10. Рапопорт В.Ш Диагностика управления: практический опыт и рекомендации, - М.: Экономика, 1988.