ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. Теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами в организации

1.1 Сущность и характеристики человеческих ресурсов

1.2 Концепция управления человеческими ресурсами в организации

ГЛАВА 2. Современное состояние управления человеческими ресурсами в российских организациях

2.1 Эволюция управления человеческими ресурсами в российских организациях

2.2 Особенности формирования внутрифирменного механизма управления человеческими ресурсами в современных условиях

ГЛАВА 3. Совершенствование механизма управления человеческими ресурсами в российских организациях

3.1 Разработка стратегии управления человеческими ресурсами в организации

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития всех стран мира, включая Россию, характеризуется как переходный от индустриальной эпохи к постиндустриальной, когда взамен ограниченной концепции экономического роста предлагаются новые подходы в экономике – организационный, социальный, психологический и др., в которых человек рассматривается во всей совокупности его качественных характеристик.

Основная часть жизни человека протекает в организованной трудовой деятельности. В этой ситуации управление персоналом организации становиться особо значимым, поскольку оно оказывает непосредственной влияние на процессы формирования и развития личностного потенциала сотрудников, обеспечивает его профессиональную реализацию, адаптацию к внешним и внутренним условиям производственной среды.

Человеческие ресурсы организации приводят в движение, организуют взаимодействие всех остальных ресурсов, в этом заключается их ключевая и стратегическая роль. В производственной системе все ресурсы находятся во взаимосвязи, и только в результате их взаимодействия достигается экономическая эффективность.

До последнего времени само понятие “управление персоналом” в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждым предприятием имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом до сих пор является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Актуальность работы обусловлена тем, что создавшаяся в нашей стране ситуация изменение экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Объект работы – человеческие ресурсы.

Предмет работы – партнерство как стратегия управления человеческими ресурсами.

Цель работы: исследование основ управления человеческими ресурсами.

Задачи:

* Рассмотреть сущность человеческих ресурсов.
* Определить концепцию управления человеческими ресурсами.
* Рассмотреть практику управления человеческими ресурсами в контексте современного рынка.
* Разработать стратегию управления человеческими ресурсами на основе партнерского взаимодействия.

ГЛАВА 1. Теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами в организации

## 

## 1.1 Сущность и характеристики человеческих ресурсов

Трудовые ресурсы - это люди в трудоспособного возраста, как занятые, так и не занятые в хозяйственной деятельности. В России это мужчины от 16 до 59 лет и женщины от 16 до 54 лет.

Трудовой коллектив - это группа людей, работающих на одном предприятии, объединенная общими целями и принципами работы.[39]

Разграничим понятия трудовые ресурсы, персонал компании и кадры.

Трудовые ресурсы - это совокупность всех людей, работающих на фирме. Персонал компании - это все люди, работающие по найму, за исключением руководства. Кадры - это работники, официально числящиеся в штате. Для простоты данные понятия объединяют в одно персонал, характеризующийся численностью и структурой.

Численность - это количество сотрудников, которые заняты или должны быть заняты на данном предприятии. Численность может быть плановой (нормативной) и списочной (фактической). Категории списочной численности работников:

1) постоянные: принятые на предприятие без ограничения срока работы или по контракту на срок более одного года;

2) временные: принятые на предприятие на срок до двух месяцев или с целью замещения отсутствующего работника на период до четырех месяцев;

3) сезонные: устроенные на сезонную работу на срок до шести месяцев.

Структура персонала включает в себя классификацию по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу.

На основании выполняемых задач персонал подразделяется на две категории.

Управление человеческими ресурсами представляет собой сложную систему, включающую в себя взаимосвязанные и взаимозависимые подсистемы создания, использования и развития трудовых ресурсов[8].

Цели подсистемы управления формированием человеческих ресурсов.

1) своевременное и качественное обеспечение предприятия соответствующими кадрами;

2) создание условий для максимальной реализации способностей работников и достижения целей организации.

Задачи подсистемы управления формированием человеческих ресурсов

1) прогнозирование и планирование потребности в работниках;

2) анализ спроса и предложения на рынке труда;

3) привлечение, подбор и отбор кадров;

4) адаптация вновь прибывших работников;

5) подъем эффективности выполняемых работ;

6) повышение качества деятельности работников;

7) повышение качества деятельности организации в целом;

8) рост уровня жизни работников; 9) совершенствование систем мотивации;

10) развитие инициативности и новаторства.

Сущность подсистемы управления формированием трудовых ресурсов заключается в предоставлении работникам возможности получения и повышения образования, ротации кадров и делегировании полномочий, планировании и развитии карьеры и многом другом. Данная подсистема расширяет функции отдела кадров, что требует от его работников обширного спектра знаний в сферах производства, экономики, психологии, юриспруденции и др. Подсистема управления развитием человеческих ресурсов приобретает все большее значение.

Эффективность работы предприятия обусловливается не только количеством человеческих ресурсов, но и соответствием квалификации и способностей работников занимаемым ими должностям.

Формировать кадровый состав следует в соответствии со следующими показателями:

1) фактической численностью работников, включающей постоянных и временных работников, а также совместителей;

2) составом работников по характеру выполняемых видов деятельности (основным, вспомогательным, административным);

3) составом работников по социально-демографическим характеристикам (полу, возрасту, религиозной конфессии, национальности и др.);

4) квалификационным уровнем человеческих ресурсов.

Эффективность использования человеческих ресурсов оценивается следующими показателями:

1) объемом производства, прибылью) на одного работника; 2) производительностью труда за единицу времени в натуральном и стоимостном выражении; 3) затрачиваемым временем на производство единицы продукции. Данный показатель используется в случае ориентации производства на один вид продукции и организации сферы услуг; 4) текучестью кадров; 5) показателем абсентеизма (отношением потерянного работниками рабочего времени к общему количеству рабочих часов за определенный период); 6) потерянной производительностью (произведением добавленной стоимости в час на количество потерянных часов, от неявки сотрудников на рабочие места); 7) коэффициентом внутренней мобильности (отношением числа сотрудников, подвергшихся ротации за определенный период, к среднему количеству сотрудников за тот же период); 8) общими издержками предприятия на оплату деятельности работников, включающую налоговые отчисления; 9) долями издержек на рабочую силу в общем объеме затрат; 10) издержками на одного сотрудника (отношением доли издержек на оплату труда к количеству работников на предприятии за определенный период); 11)издержками на оплату труда за один производительный час (отношением общих затрат на оплату труда к общему числу рабочих часов).

С целью увеличения эффективности использования человеческих ресурсов, особенно на. крупных предприятиях, создается отдел кадров, который занимается разработкой возникающих потребностей в работниках, их набором и отбором.

Наиболее распространенным методом оценки эффективности человеческих ресурсов является анализ издержек. При таком подходе используются понятия первоначальных и восстановительных издержек[11].

Первоначальные издержки включают расходы на поиск, привлечение и адаптацию новых кадров. Восстановительные издержки - это текущие затраты на повышение уровня квалификации, компетентности, мотивации работников и замену одних сотрудников другими. Периодическое повышение квалификации кадров является неотъемлемым фактором успешной работы предприятия. Эффективность использования человеческих ресурсов определяется наличием качественной информационной базы, компетентностью сотрудников и осознанием важности данного вопроса управлением предприятия. Необходимо постоянное совершенствование знаний и навыков сотрудников.

Условия успешного управления человеческими ресурсами: 1) четкость и достижимость поставленных целей; 2) глубина, объективность и комплексность анализа воздействия на систему управления человеческими ресурсами и организацию в целом; ' 3) ясность и взаимосвязанность планов работы организации, а также обеспеченность их всеми видами ресурсов; 4) соответствие уровня квалификации персонала выполняемой работе; 5) совместное участие предельно большого количества сотрудников в разработке и реализации стратегических планов; 6) высокое качество контроля реализации стратегического плана и требований оценки его социально-экономической эффективности; 7) внедрение и использование современных средств труда и технологий; 8) делегирование полномочий, создание гибких условий труда. Необходимо обогащать труд, особенно создавать социально-психологический климат, недостаток которого способствует формированию высокой степени конфликтности между сотрудниками.

Факторы оценки профессионализма управления человеческими ресурсами: 1) профессиональная подготовка работников; 2) компетентность и мотивация профессиональной деятельности; 3) организационная среда реализации профессионализма.

В связи с расширением и усложнением системы управления человеческими ресурсами в России возникает необходимость совершенствования системы подготовки руководителей, создания условий проявления профессионализма. Правительство проводит с этой целью активную политику.

1. Рабочие занимаются созданием материальных ценностей или услуг производственного характера.

Они в свою очередь подразделяются на: основных, непосредственно занятых созданием товара (услуги), и вспомогательных, занятых обслуживанием рабочих мест и оборудования.

2. Служащие - это работники, занимающиеся преимущественно умственным трудом.

Классификация служащих: 1) руководители образуют администрацию и подразделяются на: руководителей всего предприятия (высшее звено), руководителей подразделений (среднее звено), руководителей, работающих с непосредственными исполнителями (низшее звено); 2) специалисты занимаются разработкой указаний, отданных руководителями (экономисты, бухгалтеры, инженеры, юристы и др.); 3) другие работники занимаются подготовкой, обработкой, учетом, контролем и архивацией документов (секретари-референты, кассиры, техники и т. д.).

Структура персонала характеризуется профессиональным и квалификационным составом и компетентностью. Профессия (специальность) - это совокупность знаний и умений, приобретенных в процессе специальной подготовки и позволяющих выполнять соответствующие виды деятельности.

Квалификация - это объем знаний, позволяющий выполнять определенный уровень работ.[21] Компетентность - это степень приобретенных человеком профессиональных качеств.

Виды компетентности:

1) функциональный (профессиональные знания и способность их реализовать);

2) интеллектуальный (аналитическое мышление);

3) ситуативный (умение действовать по обстоятельствам);

4) социальный (коммуникабельность и умение добиваться поставленных целей).

## 

## 1.2 Концепция управления человеческими ресурсами в организации

Концепция управления персоналом основывается на представлении о месте человека в организации. Основные аспекты [51].

- Экономический – дал начало использованию трудовых ресурсов. Ведущее место осталось технологиям.

- Единство руководства

- Строгая иерархия

- Дисциплина

- Подчинение индивидуального общему

- Баланс между властью и её ответственностью

- Органический. Состоит из двух концепций (управления персоналом предприятия и управление человеческими ресурсами) – потребности, мотивы, а также понимание, что предприятие – это собрание частей, соединенных линией управления в виде контроля.

- Гуманистический. Предприятие, как – гуманистический центр с присущей ему организационной культурой.

Организационная культура – представление о цели и ценностях, присущих данному предприятию, специфики поведения персонала и администраторов, способов реагирования на окружающую нас жизнь.

К числу основных задач управления персоналом относят:

1. Помощь фирме в достижении цели.

2. Обеспечение фирмы квалифицированными и заинтересованными работниками.

3. Эффективное использование мастерства и способностей персонала.

4. Совершенствование систем мотивации.

5. Повышение уровня удовлетворенности трудом.

6. Развитие систем повышения квалификации и профессионального образования.

7. Сохранение благоприятного климата.

8. Планирование карьеры, то есть продвижение по службе, как вертикальное, так и горизонтальное.

9. Поднималась творческая активность персонала.

10. Совершенствование методов оценки деятельности персонала.

11. Обеспечение высокого уровня условий труда и качество жизни в целом.

Наиболее общие 3 задачи управления персоналом: обеспечение кадрами; эффективное использование кадров; профессиональное и социальное развитие кадров.

Рассмотрим основные типы управления в которых нашли отражение основополагающие принципы современной концепции управления человеческими ресурсами. Управление по результатам можно определить как процесс, направленный на достижение поставленных задач и результатов, в котором: с помощью процесса планирования определяются в разных интервалах времени устремления организации и ее членов (другими словами, требования к результатам и ожидаемые результаты); настойчивое осуществление планов подкрепляется сознательным ежедневным управлением делами, людьми и окружением; результаты оцениваются для принятия решений, ведущих к проведению последующих мероприятий.

Управление посредством мотивации. Эта модель опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями предприятия. Кадровая политика при такой модели ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, на реализацию социальных программ.

Мотивационный менеджмент-это построение системы управления на основе приоритетов мотивации, на основе выбора эффективной мотивационной модели.

В управленческой науке разработаны различные мотивационные модели, которые нашли широкое практическое применение в преуспевающих фирмах развитых стран. Среди них наиболее традиционными являются: рациональная мотивационная модель, в основе которой использование материальных стимулов, то есть посредством награждения или взысканий по результатам работы; мотивационная модель самореализации, суть которой состоит в активизации внутренних мотивов человека возможности самовыражения, творчество в труде, признание заслуг, расширение самостоятельности и ответственности, перспективы карьеры и профессионального роста; мотивационная модель сопричастности (соучастия) через развитие сотрудничества, партнерства, участие в управлении, собственности, делегирование полномочий.

Рамочное управление. Эта модель исходит из того, что сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок). Рамки могут задаваться важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать. Технология рамочного управления предполагает следующую последовательность действий: определение задания, получение его сотрудником, создание надлежащей информационной системы, определение границ самостоятельности и способов вмешательства руководителя[8].

Управление на основе делегирования. Делегирование полномочий давно используется в менеджменте, подразумевая передачу подчиненному функций, закрепленных непосредственно за его руководителем, то есть это перевод задач на более низкий уровень. Такая модель управления часто называется Бад-Гарцбургской моделью (основоположник-профессор Р. Хен, работавший в немецком городе Бад-Гарцбург. По своему замыслу эта модель направлена на изменение поведение сотрудников через "руководство в единстве с сотрудниками". [13] Главным достоинством гарцбургской модели управления человеческими ресурсами является развитие у сотрудников инициативы, самостоятельности и трудовой мотивации, что в целом повышает эффективность функционирования организации.

Партисипативное управление. Эта модель базируется на предпосылке: если работник принимает участие в делах фирмы, вовлечен в управление и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и производительно[47].

Один из постулатов теории “человеческих ресурсов” является приложимость ценностных категорий и оценок к использованию рабочей силы. При этом, с одной стороны, применение “человеческих ресурсов” характеризуется определенными затратами нанимателя, помимо выплачиваемой заработной платы. К ним можно отнести затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.п. С другой стороны, человеческие ресурсы характеризуются способностью создавать доход, поступающий в распоряжение работодателя. Именно эта способность определяет “ценностной” аспект использования человеческих ресурсов. Величина дохода зависит от индивидуальной производительности труда, его продолжительности и эффективности. Понятно, что здоровый работник с высоким уровнем квалификации, обученности и мотивации приносит компании более высокий доход, которым определяется его “ценность” для фирмы.

Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Тем самым человеческие ресурсы как бы “уравниваются в правах” с финансовыми и основным капиталом. Концепция “человеческих ресурсов” прибегает к экономическим аргументам для обоснования новых подходов к использованию персонала и необходимости капиталовложений при освоении трудовых ресурсов. В тех же случаях, когда наниматель имеет дело с рынком избыточной рабочей силы, низкоквалифицированным персоналом или соответствующей экономической конъюнктурой, эта концепция поворачивается иными гранями и фактически сочетается с наиболее архаичными формами кадровой работы, интенсификации труда. Наличие многих примеров крупных долгосрочных вложений и больших организационных усилий корпораций в части подбора, подготовки и развития персонала и создания условий для повышения производительности труда лишь подтверждает общее правило, согласно которому кадровая политика корпораций определяется экономической оценкой эффективности произведенных затрат. Выбор стратегии кадровой работы определяется реальными условиями функционирования корпораций. Они, в свою очередь, во многом обусловлены действующим механизмом государственно-монополистического регулирования.

## 

## Глава 2. Современное состояние управления человеческими ресурсами в российских организациях

## 2.1 Эволюция управления человеческими ресурсами в российских организациях

Признание человека ключевым ресурсом в современных организациях вызывает необходимость научного обоснования его роли.

Категорию «человеческие ресурсы» не следует противопоставлять понятиям «кадры», «персонал» и «кадровые ресурсы». Человеческие ресурсы - термин, характеризующий персонал организации с точки зрения качества. Подход к людям как к экономическому ресурсу означает отказ от представлений о рабочей силе как о «даровом богатстве», освоение которого не требует инвестиций и организационных усилий со стороны организации общества. Ориентация на экономическую полезность человеческих ресурсов требует целевых капиталовложений, связанных с формированием, рациональным использованием и развития трудовых и творческих способностей работников для достижения эффективности организаций.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом до сих пор является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Основу концепции 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. Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменение экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

## 

## 2.2 Особенности формирования внутрифирменного механизма управления человеческими ресурсами в современных условиях

Сейчас в нашей стране повышение роли кадровых служб продиктовано следующими объективными обстоятельствами:

1. Сегодня существенно изменились условия, в которых кадровая служба развивается. Эти изменения связаны с переходом устойчивого во времени дефицита трудовых ресурсов к их избытку. Главными резервами становятся лучшее использование кадров, оптимальное их распределение по рабочим местам, возрастание нагрузки на каждого члена коллектива. Сокращение численности персонала – важнейший рычаг повышения эффективности производства на первом этапе перехода к рыночной экономике.

2. Уменьшение численности работников должно быть компенсировано большей интенсивностью труда, а значит, и более высокой квалификацией работника. В связи с этим возрастает ответственность кадровых служб в выборе направлений квалификационного роста работников, в повышении эффективности форм обучения и стимулирования их труда.

3. Реализация перестройки кадровой политики влечет за собой расширение функциональных обязанностей работников кадровых служб, повышение их самостоятельности в решении кадровых проблем. Ныне кадровые службы не отвечают уже новым требованиям кадровой политики. Их деятельность ограничивается в основном решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации. Отсутствует на предприятиях и единая система работы с кадрами, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами. Структура кадровых служб, качественный состав и уровень оплаты труда их работников не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики. В стране практически не ведется подготовка специалистов для работы в кадровых службах.

Перестройка деятельности кадровых служб должна осуществляться в следующих направлениях:

- обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора: от трудовой подготовки и профориентации молодежи до заботы о ветеранах труда;

- широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки нужных для предприятия и отрасли работников. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятий должны стать договоры с учебными заведениями.

Актуальна опережающая подготовка рабочих и специалистов для освоения новой техники и технологии в отраслях народного хозяйства, что требует от кадровых служб совершенствования планирования подготовки кадров[34];

- планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом для выдвижения, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;

- активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;

- обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, что требует от работников по кадрам соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;

- переход от преимущественно административно-командных методов управления кадрами к демократическим формам оценки, подбора и расстановки, широкой гласности в кадровой работе. Кадровые службы предприятий в современных условиях становятся органами организационно-методического обеспечения выборности и конкурсности, периодической отчетности должностных лиц перед трудовыми коллективами, что потребует от работников по кадрам умения применять методы психологического тестирования, социологические методы изучения общественного мнения, оценки изучаемого кандидата на выдвижение его коллегами, подчиненными и др.;

- укрепление кадровых служб квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, в связи с чем становится актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, их переподготовки и повышения квалификации;

- обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы. Целесообразно в связи с этим определить в отраслях и регионах те научные организации и консультационные фирмы, которые будут разрабатывать кадровые проблемы оказывать практическую помощь кадровым службам.

Концепция развития человеческих ресурсов фокусируется на саморазвитии, которое в идеале осуществляется на трех уровнях:

1. Индивидуальный уровень – работники всех уровней развиваются с тем, чтобы стать внутри организации партнерами, которые ведет себя так, словно эта организация является их собственность.
2. Групповой уровень – вместо «команды звезд» во всех сферах организации развиваются «звездные команды», основанные на принципах гуманизма.
3. Организационный уровень – организация развивается, чтобы превратиться в организацию, которая постоянно учиться и умеет вырабатывать свое видение нового состояния и окружающей среды.[28]

Основным средством формирования человеческих ресурсов организации является отбор кадров. Отбор является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование ресурсов, находящихся в распоряжении организации. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

Отбор кадров – выявление различий между кандидатами и выбор кандидатов, в наибольшей степени соответствующих требованиям должности и организации.

Комплексный подход к поиску и отбору персонала предполагает решение следующих задач:

1. Определение потребности в персонале с учетом основных целей организации.
2. Получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность.
3. Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы.
4. Определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения данной работы, которые могут рассматриваться в качестве критериев при оценке кандидатов.
5. Поиск возможных источников кадрового пополнения и выбора адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.
6. Определение того, какие методы отбора кадров позволяют лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности.
7. Обеспечение оптимальных условий для адаптации новых работников в организации.

Для успешного отбора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах тех или иных соискателей.

Поиск работников для замещения вакантных должностей может осуществляться как за счет внутренних ресурсов организации, так и за счет внешних источников. Внутренний отбор используется для заполнения вакансий за счет работников организации; внешний отбор – для заполнения вакансий привлекаются кандидаты со стороны.

Оценка работы персонала – это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работники выполняют порученную работу, и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение и рабочие показатели отвечают требованиям организации и руководства.

Система оценки персонала призвана способствовать достижению пяти основных групп целей:

* административные цели – являются основой для принятия таких административных решений в области управления персоналом, как оплата труда, повышение или понижение в должности, перевод на другую работу и др.;
* контроль качества управленческой деятельности – позволяет выяснить, насколько успешно, насколько качественно решаются управленческие задачи, стоящие перед руководителями разного уровня;
* предоставление работникам обратной связи о степени соответствия их рабочих показателей требованиям организации – это помогает направлять усилия работников в нужном направлении, прояснять требования, предъявляемые к их работе и мотивировать их к улучшению своих рабочих показателей;
* развитие работников – система оценки помогает определить потребность работника в обучении и развитии;
* совершенствование процесса управления персоналом – информация о соблюдении установленных стандартов работы может быть использована для совершенствования систем привлечения и отбора кадров, обучения и развития работников, повышения уровня мотивации и других направлений работы.

Организация должна установить, работа каких категорий персонала подлежит регулярной оценки. В зависимости от того, какая категория работников будет оцениваться, меняются и содержание системы оценки, и используемые критерии и методы.

При разработке и использовании системы оценки персонала необходимо решить, на основании каких критериев будет проводиться оценка. Критерии – это те показатели и характеристики, на основании которых можно судить о том, насколько хорошо работник выполняет свою работу. Критерии позволяют оценить вклад работника в достижение целей организации. На основании этих оценок организация принимает административные решения.

Кадровый резерв – это специально сформированная и подготовленная группа работников, предназначенных для выдвижения на руководящие должности более высокого уровня. Для того, чтобы работа с кадровым резервом систематически и планомерно, руководитель должен иметь четко функционирующую службу управления персоналом. Работа по формирования кадрового резерва любой организации обеспечивает:

* качественный подбор и целенаправленную подготовку кандидатов на выдвижение;
* повышение профессионализма и улучшения кадрового состава кадров управления;
* активизация руководителей и специалистов к постоянному приобретению новых знаний;
* проверка готовности руководителей и специалистов, зачисленных в резерв, к исполнению обязанностей оп должности, планируемой к замещению;
* сокращение периода адаптации кадров управлений, вновь назначенных на более высокие должности;
* возможность формирования рациональной структуры управления на всех уровнях;
* уменьшение сменяемости руководящего состава.

Работа с кадровым резервом направлена, прежде всего, на совершенствование развития персонала, его профессионального роста и построение карьеры. Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия.

Развитие персонала также не возможно представить без планирования и реализации карьеры конкретных работников. Карьера определяется как успешное продвижение вперед в той или иной области деятельности. Планирование и реализация карьеры работников – составная часть кадровой политики организации, которая органически входит в систему работы с резервом кадров, обеспечивая развитие личности работников, решение стратегических, инновационных, управленческих и других задач. Планирование карьеры – это разработка наиболее вероятной системы, замещения должностей для конкретного руководителя или специалиста за время его работы.

ГЛАВА 3. Совершенствование механизма управления человеческими ресурсами в российских организациях

## 

## 3.1 Разработка стратегии управления человеческими ресурсами в организации

Первое существенное отличие процесса реализации стратегии от процесса выполнения долгосрочного плана заключается в обязательном наличии творческого подхода и эффективной обратной связи.

Вторым существенным отличием является то, что на этапе реализации стратегии происходит активное, творческое, практическое создание всех значимых условий осуществления, как данной реализуемой стратегии, так и всех будущих стратегий организации.

Третье существенное отличие процесса реализации стратегии от процесса выполнения долгосрочного плана состоит в следующем. Традиционное выполнение плана - это только, в той или иной мере, точное, добросовестное, но в любом случае просто исполнение уже принятых решений, заданных в достаточно четких и строгих границах. Как говорится, «вот тебе план - приступай к исполнению и думай только о том, как его точно выполнить; а самоё содержание плана - это не твоя забота». [5]

Можно выделить как минимум два принципиальных условия, которые необходимо обязательно выполнять для успешной реализации любой стратегии.

1. Менеджеры всех уровней должны иметь на руках стратегию организации в виде системы четких стратегических указаний и осуществлять такие указания строго в соответствии с текущим оперативным планом реализации стратегических изменений.

Менеджмент организации в ходе всего процесса осуществления стратегии обязан обеспечить данному процессу полноценное поступление всех необходимых ресурсов.

Топ-менеджерам следует практиковать особое сопровождение процесса реализации стратегии, которое обязательно должно включать: мониторинг ее реального осуществления посредством контроля всех стратегических целей и адекватные гибкие решения, направленные на практическое достижение таких целей.

2. Все основные моменты корпоративной стратегии и особенно ее текущие стратегические указания должны быть хорошо доведены до всего персонала организации.

Желательно, чтобы общая стратегия организации соответствовала всем критериям эффективности.

Другими словами, достаточная мотивация всего персонала организации на осуществление именно данной стратегии - это существенное, абсолютно необходимое условие ее успешной реализации.

Запуск стратегии - это одно из ключевых решений стратегического менеджмента.

На стадии запуска общей стратегии каждый уровень менеджмента организации должен решать свои особые задачи. Но при этом главную роль играют решения уровня топ-менеджеров.

Высшие менеджеры организации на данном этапе реализации стратегии должны решить следующие вопросы.

Во-первых, топ-менеджеры проводят окончательный текущий анализ внешней среды организации в сравнении с представленным вариантом корпоративной стратегии,

Во-вторых, они же осуществляют завершающую коррекцию стратегии посредством внесения в нее необходимых изменений с акцентами на все ключевые стратегические цели. При этом завершающая коррекция стратегии по целям означает и ее итоговую балансировку по обеспечению всеми необходимыми ресурсами.

В-третьих, после завершающей коррекции общая стратегия высшими руководителями организации сначала утверждается, а затем по всей организации дается четкая команда о так называемом «законном старте», т. е. о запуске стратегии в действие.

После официального запуска процесса реализации конкретной корпоративной стратегии на всех уровнях организации и по всем ее специализированным подсистемам в рамках соответствующих компетенции производится необходимая работа по системному осуществлению именно данной конкретной стратегии.

На этом этапе реализации стратегии главным содержанием деятельности является воплощение в жизнь всех основных стратегических изменений, предусматриваемых именно данной конкретной стратегией, которая осуществляется в данный конкретный период времени [29].

В соответствии с канонами современного стратегического менеджмента гибкая коррекция реализуемой стратегии осуществляется постоянно. На практике это проявляется в виде необходимых конкретных изменений, которые осуществляются в реальном режиме времени, как в части отдельных специализированных стратегий организации, так и по ее общей стратегии в целом.

Но при этом всегда надо помнить, что любые конкретные изменения, которые в реальной бизнес-практике осуществляются в ходе непрерывного процесса реализации той или иной конкретной стратегии, относятся только к двум качественно разным стратегическим видам.

Изменения первого вида - это практические изменения, которые осуществляются в процессе реализации данной конкретной стратегии, оставаясь в границах ее особого исходного качества, т. е. являются текущими результатами ситуационно качественно первичной стратегии.

Изменения второго вида - это практические изменения, которые осуществляются в процессе реализации данной конкретной стратегии, но по своему содержанию выходят за границы ее особого исходного качества, т. е. являются текущими результатами ситуационно качественно новой стратегии.

Таким образом, сам факт реализации тактических изменений второго вида по своей сути означает, что уже происходит практический переход от ситуационно первичной стратегии к иной вторичной стратегии, т.е. стратегии, которая по существу характеризуется своим особым - качественно новым - конкретным системным содержанием.

Любая конкретная коммерческая организация в процессе своей особой специализированной деятельности рано или поздно, осознанно или неосознанно, но всегда проходит не только тактически разные, но и стратегически различные этапы своего развития.

Именно такие стратегические переходы и являются системными стратегическими изменениями, т. е. комплексными переходами от одной качественно определенной стратегии к другой качественно иной стратегии.

Конкретные формы подобных переходов с точки зрения стратегического управления могут быть принципиально разными.

При правильно поставленном, то есть хорошем, стратегическом менеджменте переходы от одной корпоративной стратегии к другой осуществляются осознанно, профессионально и в конечном счете - эффективно.

При плохом стратегическом менеджменте качественные изменения в стратегии могут проходить либо вообще неосознанно, либо осознанно, но не достаточно профессионально. За этим всегда следует значимое падение эффективности функционирования организации - вплоть до ее полного банкротства.

Способность коммерческой организации различать и предвидеть отмеченные стратегические изменения первого и второго вида и соответственно делать вполне профессиональные переходы от одной стратегии к другой (т. е. качественно новой) - это один из самых тонких и по-особому сложных моментов ее стратегического менеджмента.

Такая способность является одним из исходных и ключевых факторов создания стратегического конкурентного преимущества конкретной организации [4].

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль в организации выполнения стратегии принадлежит высшему руководству. Его деятельность на этой стадии может быть представлена в виде пяти последовательных шагов.

Первый шаг - углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. При реализации первого шага решаются следующие основные задачи:

- окончательное уяснение сущности определенных целей, выработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды. Посредством этого как бы дается окончательное «добро» на реализацию стратегий. При этом возможны корректировки, если произошли изменения в среде, а также в том случае, если обнаружены недостатки в ранее проведенном анализе и выработке целей и стратегий;

- более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы с целью подготовки почвы для углубленного вовлечения сотрудников в процесс реализаций стратегий.

Второй шаг состоит в том, что высшее руководство должно принять решения по эффективному использованию имеющихся у фирмы ресурсов. При осуществлении второго шага проводится оценка ресурсов, принимаются решения по их распределению, а также по созданию условий для заинтересованного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий. Важной задачей в этом случае является приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать получению дополнительных ресурсов или развитию имеющихся в наличии. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.

На третьем шаге высшее руководство принимает решения по поводу организационной структуры. Выясняется соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации стратегиям и, если это необходимо, вносятся соответствующие изменения в организационную структуру фирмы.

Четвертый шаг состоит в проведении необходимых изменений на фирме, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Проблема изменений исключительно тонкая, сложная и болезненная. Изменения не могут быть проведены без учета объективных факторов, задающих условия и возможности проведения таких изменений. Часто требуется несколько лет для того, чтобы провести серьезное изменение на фирме.

При принятии решения о проведении изменений очень важно не только концентрировать внимание на том, для чего необходимы изменения, к чему они должны привести, что и как следует изменить, но также и на том, как изменения будут восприняты, какие силы и в какой форме будут им сопротивляться, какой должен быть выбран стиль проведения изменений и какими методами они должны осуществляться.

Пятый шаг предусматривает пересмотр высшим руководством плана осуществления стратегии в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникающие обстоятельства. Стратегический план не догма, и, естественно, он может и должен при определенных обстоятельствах подвергаться модификации. Однако важно также избегать изменений плана всякий раз, когда появляются новые обстоятельства. Новый план может быть принят тогда, когда он сулит значительно большие возможности получения выгод, чем существующий план [3].

Тактические (оперативные) мероприятия по выходу из экономического кризиса могут быть следующими: сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов производства и сбыта, активные маркетинговые исследования, повышение цен на продукцию, выявление и использование внутренних резервов, модернизация, привлечение специалистов, получение кредитов, укрепление дисциплины.

Стратегическое и оперативное планирование взаимосвязаны, и заниматься одним в отрыве от другого невозможно. Тактическое планирование должно осуществляться в рамках выбранной стратегии. Если оперативные мероприятия по выходу из экономического кризиса осуществляются в отрыве от стратегических целей, это может привести к кратковременному улучшению финансового положения, но не позволит устранить глубинные причины кризисных явлений.

Деятельность менеджеров при реализации выбранной стратегии включает в себя выполнение следующих задач:

- окончательное уяснение выработанной антикризисной стратегии и целей, их соответствие друг другу;

- более широкое доведение идей новой стратегии и смысла целей до сотрудников с целью подготовки почвы для усиления вовлечения сотрудников в процесс реализации антикризисной стратегии;

- приведение ресурсов в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией;

- принятие решения по поводу организационной структуры.

При реализации новой стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, какие силы будут сопротивляться, какой стиль поведения надо выбрать. Сопротивление необходимо уменьшить до минимума или устранить независимо от типа, сущности и содержания изменения.

Системы управления способствуют или мешают реализации стратегии. С одной стороны, на предприятиях, где процветает бюрократический стиль управления, даже самые несложные решения и расходы персонала нижних уровней должны быть одобрены менеджером более высокого звена. Если человек в течение длительного времени работает в структуре такого типа, едва ли он захочет взять на себя дополнительную ответственность и инициативу. В этих условиях защитой от новых проблем и ответственности будут отговорки, что это не входит в круг должностных обязанностей. С другой стороны, отсутствие систем и документации может привести к дублированию уже проделанной работы или утрате информации, если работник увольняется или переходит на другое место работы внутри предприятия.

Управленческая культура может быть значительной движущей силой. Однако не следует забывать, что управленческая культура предприятия возникла как результат традиций, имеющих длительную историю, и не может быть изменена в одно мгновение. Проблемы могут возникнуть, если управленческая культура войдет в противоречие с антикризисной стратегией предприятия.

Для различных предприятий характерен свой стиль управления. Он может хорошо вписываться в стратегию фирмы, а может и войти в противоречие с ней. В ряде случаев преобладание одного стиля может привести к проблемам. Считается, что автократический стиль может быть полезен только в ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления, при проведении очень важных изменений.

Навыки и ресурсы оказывают также большое влияние на антикризисную стратегию, так как их правильное использование имеет решающее значение для успешной деятельности предприятия.

Менеджер должен в максимальной степени мобилизовать ресурсы предприятия и распределить их таким образом, чтобы иметь наибольший эффект. Механизм использования ресурсного потенциала предприятия приводится в соответствие с осуществляемой антикризисной, стратегией. До функциональных подразделений, осуществляющих руководство движением ресурсов внутри предприятия, должны быть доведены новые задачи. При этом необходимо провести соответствующую подготовительную работу, чтобы устранить сопротивление с их стороны и убедить в необходимости эффективного участия в осуществлении новой стратегии [16].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, ознакомившись с теоретической основой, и изучив современную практику внутрифирменного управления “человеческими ресурсами”, нами были определены основные направления перестройки российских кадровых служб на данном этапе.

В поисках эффективных форм руководства персоналом, в организации и стимулировании труда, в правилах производственной дисциплины, в энтузиазме новаторов и предпринимателей, инициирующих нововведения и преодолевающих бюрократические препятствия, есть много общего. Но из опыта ведущих корпораций можно почерпнуть немало полезного и необычного для нашей традиционной практики. Прежде всего, можно извлечь следующее: эффективное управление персоналом признается сегодня важнейшим фактором конкурентоспособности компаний и достижения ими экономического успеха; в основе эффективного управления персоналом лежит продуманная стратегия использования “человеческих ресурсов”, основанная на рыночных принципах хозяйствования; кадровые службы в фирме обладают высоким статусом и широкими полномочиями для комплексного системного управления трудовыми ресурсами.

На основе изученного теоретического материала можно сделать следующие выводы:

1. Категория «человеческие ресурсы» позволяет отразить реальное представление о том, что профессиональные знания, опыт, творческие и предпринимательские способности работников обеспечивают экономическую эффективность и конкурентоспособность организации в рыночной среде.
2. Развитие человеческих ресурсов, повышение их качества, приводит к большей отдаче материальных ресурсов через их более эффективное использование, а это, в свою очередь, обеспечивает организациям дополнительный стимул для инвестирования в человеческие ресурсы.
3. Для осуществления каждого вида деятельности в области развития человеческих ресурсов у организации имеется широкий выбор методов практической работы.
4. Системная работа с кадрами, внимание к сотрудникам организации, забота об улучшении условий труда и быта, разработка и реализация соответствующих социальных программ – все это способствует укреплению кадрового потенциала и более эффективному использованию фактора производства – человеческого ресурса. От грамотного осуществления этой работы зависит успешность деятельности организации, а это, в свою очередь, является резервом повышения ее эффективности.
5. Наука и практика управления персоналом обогатилась новыми теоретическими знаниями и прикладными кадровыми технологиями, в результате кардинально изменился подход к роли человека в общественном производстве, произошла трансформация управления персоналом в управления человеческими ресурсами.

Таким образом, в современной науке и практике менеджмента, как свидетельствует выше проведенный анализ, происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления человеческими ресурсами как ключевым и стратегическим ресурсом деловых организаций. На выбор той или иной управленческой модели влияют тип бизнеса, корпоративная стратегия и культура, организационная среда. Модель, успешно функционирующая в одной организации, может оказаться совсем не эффективной для другой, так как не удалось ее интегрировать в организационную систему управления. При всем многообразии существующих в мире подходов к управлению людьми в организации, отличиях в средствах и методах их практической реализации, можно сформулировать основополагающий принцип современной концепции управления человеческими ресурсами: главное - это признание человеческих ресурсов как решающего фактора эффективности и конкурентоспособности организации, как ключевого ее ресурса, имеющего экономическую полезность и социальную ценность.

# 

# ЛИТЕРАТУРА

1. Базарова Т.Ю., Еремива Б.Л. Управление персоналом. - М., 2008., 200с.
2. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами. – М., 2007., 650с.
3. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М: Инфра-М, 2006. 480 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2007. - 528 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 511 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М., 2004., 560с
7. Гавриленков Е. Российская экономика: перспектива макроэкономической политики // Вопросы экономики, 2004, №4, с.21-35.
8. Грехем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006, 180с.
9. Друкер П.Ф. Эффективное управление: Пер.с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2008.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2007, 210с.
11. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт развитых стран. – М., 2007, 430с.
12. Журавлев П.В. Персонал: словарь понятий и определений. – М., 2006., 250с.
13. Журавлев П.В. и др. Технология управления персоналом. – М.: «Экзамен», 2007. – 135 с.
14. Костров А.В. Основы информационного менеджмента: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2006 – 336 с.
15. Калашникова Л., Бирюков Ю. Человеческий ресурс предприятия.// Служба кадров. – 2006. - №8. – С.12 -17;
16. Козлов В.Д., Зайцева А.Н. Оптимизация использования человеческих ресурсов организации.// Справочник по управлению персоналом – 2006 - № 8 – С.80 – 92;
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М., 2007., 130с.
18. Коргов А.А., Коргова М.А. Руководитель. Команда. Персонал. Основы управления и взаимодействия. – Пятигорск, 2006., 230с.
19. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. - М.: ДеКа, 2006 г. с. 160.
20. Кричевский РЛ. Если Вы руководитель: элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М., 2006.
21. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. – М: ИНФРА, 2007, 320с.
22. Менеджмент и рынок: германская модель. Учебное пособие. - М.: Издательство БЕК, 2005.? 520c.
23. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. – М., 2007.
24. Марра Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. – М., 2007., 450с.
25. Николенко И.П. менеджмент человеческих ресурсов. – М., 2004, 160с.
26. Управление - это наука и искусство: Файоль, Эмерсон, Тейлор. Фора. - М. Республика 2007, с. 224.
27. Управление по результатам; Пер. с фин. / общ. ред. Я. А. Леймана. - М.: Прогресс, 2006 г.
28. Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия – Спб., 2006.
29. Уткин Э.А. Курс менеджмента. М., 2007., 340с.
30. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента. - М.: Экономика, 2007 с. 70.
31. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. - М., 2008.
32. Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией. – М., 2007.
33. Пугачев В.П. Тесты. Деловые игры. Тренинги в управлении персоналом. – М., 2005., 140с.
34. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2007. – 864с.
35. РАГС. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации. – М., 2007., 150с.
36. РАГС. Управление персоналом государственной службы. - М., 2007.,210с.
37. Современная Универсальная Российская Энциклопедия. Кирилл и Мефодий. – М., 2007.
38. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб, Питер, 2006. – 224 с.
39. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами: Модуль IV. – М.: Дело, 2004, 350с.
40. Тачи М., Деванна М. А. Лидеры реорганизации. Из опыта американских корпораций. - М. Экономика, 2006 г.300с.
41. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М., 2006., 340с.
42. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, и др.; Под.ред. С.Д. Ильенской. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007.- 327 с.
43. Шекшня С.В. Управление персоналом современных организаций. – М., 2008., 320с.
44. Черемных О. Как выжить и преуспеть в XXI веке: практическое руководство для российского бизнеса // Менеджмент сегодня, №4, 2007.
45. Основы теории управления: Учебное пособие / Под.ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2007. -560 с.
46. Щекин Г. Профессия – менеджер по кадрам//Кадры и персонал. 2006, № 3, с.12-16.
47. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента, - М.: Инфра - М, 2005. – 358 с.
48. http://www.grebennikov.ru
49. www.humanresources.about.com
50. http://www.aksionbkg.ru
51. www.hrzone.co.uk
52. http://www.hr-zone.net/index.php?mod=articles&go=show&id=18
53. http://www.ovsem.com/user/effup/
54. http:/www.KM.ru