СОДЕРЖАНИЕ

Введение…………………………………………………………………3

1 Основные подходы к управлению персоналом………………...4

1.1 Экономический подход ……………………………………………4

1.2 Органический подход………………………………………………6

1.3 Гуманистический подход……………………………………….12

1.4 Организационные культуры как объект управленческой деятельности………………………………………………………………….…16

2 Повышение роли персонала в постиндустриальном обществе…………………………………………………………………………23

3 Кадровый менеджмент: вызовы XXI в…………………………...34

3.1 Революционные изменения во внешней и внутренней среде современной корпорации…………………………………………………….…34

3.2 Ключевые элементы передовой кадровой стратегии……………36

Заключение………………………………………………………………42

Список использованной литературы…………………………………...43

ВВЕДЕНИЕ

Одной из важных функций торгового менеджмента явля­ется управление персоналом. Специфика реализации этой функции во многом определяется отраслевыми особеннос­тями деятельности торговых предприятий.

Отличительной особенностью предприятий этой отрасли является высокий объем трудовых операций, непосредст­венно связанных с обслуживанием покупателей и требую­щих прямого контакта с ними. А эти операции с трудом поддаются механизации и автоматизации, что определяет высокую долю затрат живого труда на предприятиях отрасли (в общей сумме издержек обращения розничных торговых предприятий затраты на содержание персонала составляют 40-50%).

Целью данной работы является анализ состояния торгового предприятия ЧК «Елена» в части по управлению персоналом в данной компании. Необходимо выяснить, как внутрифирменная политика фирмы складывается на состав, количество, численность персонала, его производительность и внутреннюю мотивацию. Требуется узнать, какие мероприятия по управлению персоналом необходимы для положительного функционирования фирмы в целом.

Задачей курсовой работы является анализ общих принципов управления персоналом торго­вого предприятия, классификации работников, анализ численности и состава персонала, производительности и стимулирования труда.

1 ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

**Деятельность по управлению персоналом -** целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Одна из важнейших составных управленческой деятельности - управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления - обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации. В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению - экономического, органического и гуманистического.

**1.1 Экономический подход .**

Экономический подход к управлению дал начало концепции *использования трудовых ресурсов*. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация - это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

* обеспечение единства руководства - подчиненные получают приказы только от одного начальника;
* соблюдение строгой управленческой вертикали - цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
* фиксирование необходимого и достаточного объема контроля - число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
* соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации - штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
* достижение баланса между властью и ответственностью -бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;
* обеспечение дисциплины - подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;
* достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
* обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

В табл. 1 представлено краткое описание экономического подхода к управлению.

Таблица 1 - Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках экономического подхода

|  |  |
| --- | --- |
| *Условия эффективности* | *Особые затруднения* |
| ***Четкая задача для исполнения*** | Сложность адаптации к меняющимся условиям |
| ***Среда достаточно стабильна*** | Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая при-нятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации) |
| ***Производство одного и того же продукта*** | Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий) |
| ***Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано*** | Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде) |

**1.2 Органический подход.**

В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция *управления персоналом* и концепция *управления человеческими ресурсами*. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

Первая, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга (“организация как мозг, перерабатывающий информацию”), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

Иллюстрацией первой возможности является использование положений теории мотивации А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом (табл. 2).

Таблица 2- Соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим потребностям личности

|  |  |
| --- | --- |
| *Доминирующая потребность* | *Деятельность по управлению персоналом* |
| ***Самоактуализация*** | Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих |
| ***Самоуважение*** | Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность |
| ***Социальные потребности*** | Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям |
| ***Потребность в безопасности*** | Работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищенность, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки при болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда |
| ***Физиологические потребности*** | Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии - заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать по крайней мере на восстановление работоспособности |

Что касается рассмотрения организационной реальности по аналогии с деятельностью мозга высокоорганизованных живых существ, то такой возможности способствовали исследования в области кибернетики, физиологии мозга и нейропсихологии. Именно в этих исследованиях были пересмотрены такие понятия, как “функция”, “локализация” и “симптом”, “связь” и “обратная связь”, являющиеся существенными для области управления персоналом.

Так, “функция” традиционно понималась как отправление того или иного органа. Например, выделение желчи есть функция печени. Однако такого понимания основателя отечественной нейропсихологии, по мнению А. Р. Лурия (1973), оказывается явно недостаточно для объяснения более сложных процессов, таких, как пищеварение и дыхание1. Он отмечает:

Легко видеть, что исходная задача (восстановление гомеостазиса) и конечный результат (доведение питательных веществ до стенок кишечника или кислорода до альвеол) остаются во всех случаях одинаковыми. Однако способ выполнения этой задачи может сильно варьироваться. Так, если основная группа работающих при дыхании мышц диафрагмы перестает действовать, в работу включаются межреберные мышцы, а если и они почему-либо страдают, включаются мышцы гортани и воздух как бы заглатывается….

В результате автор формулирует важнейший постулат:

Наличие постоянной (инвариантной) задачи, осуществляемой с помощью меняющихся (вариативных) средств, позволяющих доводить процесс до постоянного (инвариантного) результата, является одной из основных особенностей работы каждой функциональной системы.

Возникает вопрос о том, как же локализованы органы, отвечающие за деятельность функциональных систем. А. Р. Лурия отвечает:

... высшие психические “функции” как сложные функциональные системы не могут быть локализованы в узких зонах мозговой коры, а должны охватывать сложные системы совместно работающих зон, каждая из которых вносит свой вклад в осуществление сложных психических процессов и которые могут располагаться в совершенно различных, иногда далеко отстоящих друг от друга участках мозга.

Похоже, что, с одной стороны, говорится о локализации, т. е. местоположении, а с другой, - не так просто определить, где же находится само это место. Более того, “поражение каждой из этих зон (имеется в виду зон мозговой коры) может привести к распаду всей функциональной системы, и, таким образом, “симптом” (нарушение или выпадение той или иной функции) еще ничего не говорит о ее локализации”.

Таким образом, аналогия с мозгом в отличие от аналогии с механизмом позволила совершенно иначе представить как организационную реальность в целом, так и управление персоналом в частности. Если воспользоваться метафорой голограммы, в любой части которой содержится изображение в целом, то легко заметить, что различные части мозга специализируются на разных видах активности, но контроль над конкретным поведением не локализован. Главный секрет мозга - не дифференциация и узкая специализация, а системность и комплексность, для которых важны связи, в каждый момент создаваемые в избыточном количестве. Отсюда можно сформулировать следующие *принципы голографического структурирования организации:*

* Храните целое организации в каждой ее части (в подразделении и вплоть до каждого работника).
* Создавайте множественные связи между частями организации (причем избыточные).
* Развивайте одновременно и специализацию персонала, и его универсализацию (не забывая о том, насколько все должны знать и уметь делать все).
* Создавайте условия для самоорганизации каждого работника и коллектива в целом.

Привлекательность рассматриваемого подхода усиливалась еще и тем, что стало очевидным, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата:

а) действуют на основе неполной информации;

б) способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения;

в) неспособны точно оценить результаты.

В конечном итоге организационный подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах:

* Необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация.
* Организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных - внутри- и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой. Популярный способ анализа - определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания.
* Между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

Краткое описание органического подхода представлено в табл. 3.

Таблица 3 - Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках органического подхода.

|  |  |
| --- | --- |
| *Условия эффективности* | *Особые затруднения* |
| Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой | Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований |
| Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей | Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор |
| Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений | Предположение о “функциональ-ном единстве”, когда все органы работают на благо организма в целом |
| Выделение различных подсистем организации | Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию |
| Учет естественных возможностей в процессе инновации | Опасность впасть в социальный дарвинизм |
| Повышенное внимание к “экологии” внутри- и межорганизационных взаимодействий | Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса |

Преодоление противоречий, характерных для организационного подхода к управлению, позволило сформулировать следующие *рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом.*

**1** Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

**2** Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.

**3** Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем то, что конкретно нужно сделать.

**4** Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

**1.3 Гуманистический подход.**

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции *управления человеком* и из представления об организации как культурном феномене. *Организационная* *культура* - целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, спефицических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов.

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным. Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такой организации характерны дух сотрудничества, взаимозависимость; пожизненный найм превращает организацию в продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются паттерналистские отношения.

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Кажется, что вся жизнь человека определяется писаными и особенно неписаными правилами. Однако на самом деле обычно правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается лишь в момент выбора: какое из правил применять в данном случае. Наше понимание ситуации определяет то, какой набор правил мы используем.

Часто наше понимание организации основывается на тех процессах, которые порождают системы смыслов, разделяющие все члены организации. При этом можно задаться следующими вопросами: каковы общие интерпретационные схемы, которые делают возможным существование данной организации? Откуда они появляются? Как они создаются, передаются и сохраняются?

Каждый аспект организации нагружен символическим смыслом и помогает создавать реальность. Особенно “объек-тивны” организационные структуры, правила, политика, цели, должностные инструкции, стандартизированные процедуры деятельности. Так, еженедельные или ежегодные совещания, про которые все знают, что это пустая трата времени, могут быть поняты как ритуал, служащий некоторым скрытым функциям. Даже по виду пустого зала заседаний (строгие ряды стульев, параллельно лежащие папки, стаканы и т.п. или дружелюбный хаос) можно многое сказать об организационной культуре. Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы.

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как “свою собственную”) и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности. Также важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы (см. табл. 4).

Таблица 4 - Соотношение нормативного и ценностного аспектов организационной культуры.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Характеристика системы ценностей (степень их выраженности)* | | *Характеристика нормативной системы предприятия* | |
| ***Адаптивность*** | ***Консерватизм*** | Нормы одни для всех | Много норм для различных групп или слоев |
| ***Сильная*** | ***Сильный*** | Политический конфликт | Сильная и адаптивная организационная культура |
| ***Умеренная*** | ***Умеренный*** | Организационная культура, пригодная для одной стратегии | Стратегический конфликт |
| ***Слабая*** | ***Слабый*** | Организация на грани распада | Организация существует как набор автономных групп |
| ***Сильная*** | ***Слабый*** | Организационный конфликт | Адаптивная организационная культура |
| ***Слабая*** | ***Сильный*** | Сильная организационная культура | Конфликт “вакуума власти” |

Позитивная роль гуманистического подхода в понимании организационной реальности состоит в следующем.

**1** Культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев связной системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым. Это позволяет рассматривать определенные типы действий как нормальные, легитимные, предсказуемые и избегать таким образом проблем, детерминированных базисной неопределенностью и противоречивостью, стоящими за многими человеческими ценностями и действиями.

**2** Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.д. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя прежде всего как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или создающих схемы мотивирования своих сотрудников, то теперь они могут смотреть на себя как на людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов.

**3** Гуманистический подход позволяет также реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

**4** В рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие - это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

**1.4 Организационные культуры как объект управленческой деятельности.**

Современный уровень менеджмента (80-90-х годов) предполагает, что *объектом управленческой деятельности* являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т.п. Поэтому овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования различных организаций с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся контекстах.

Разные культуры отличают членов одной группы от другой. Люди создают ее как механизм воспроизведения социального опыта, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами. Каждая организация как некая совокупность людей, реализующая определенные цели и задачи за достаточно продолжительный отрезок времени, вынуждена заниматься воспроизведением из заимствованного социального опыта.

Выделяют следующие основные исторические типы организационных культур:

* органическую;
* предпринимательскую;
* бюрократическую;
* партиципативную.

Краткое описание организационных культур представлено в табл. 3.5.

Обычно существующая в организациях *корпоративная культура -* сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения, является оригинальной смесью из приведенных выше исторических типов организационных культур.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования.

Определить значение той или иной культуры в жизнедеятельности этой организации можно лишь с учетом того обстоятельства, что для каждой из них характерны специфические управленческие формы, выполняющие функцию воспроизведения социального опыта параллельно с функцией регулирования деятельности людей в этой организации. Управленческие формы (или их сочетание) обеспечивают воспроизведение совокупности норм, ценностей, философских принципов и психологических установок, предопределяющих поведение людей в организации (табл. 3.6).

В поликультурных организациях наличие этих управленческих форм позволяет отыскивать различные варианты решения возникающих проблем. В частности, в случае конфликтов его участники могут апеллировать и к общепризнанным нормам поведения (коллективистская управленческая форма), и к соображениям выгоды (рыночная), и к установлению властей (бюрократическая), и к легитимному мнению большинства заинтересованных участников (демократическая), и, наконец, прибегнуть к развернутой аргументации, чтобы убедить своих противников (диалоговая-знаниевая).

Таблица 5 - Характеристика основных типов организационных культур.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Типы организационных культур* | | | |
| ***Органическая*** | ***Предпринимательская*** | ***Бюрократическая*** | ***Партиципативная*** |
| *Организация направляется* | | | |
| согласием с общей идеей | свободной инициативой | сильным руководством | всесторонними обсуждениями |
| *Проблемы решаются на основе* | | | |
| исходного согласия с целями и задачами | индивидуального творчества | ясного и сосредоточенного продумывания | открытого взаимодействия |
| *Лидерство основывается на* | | | |
| разделяемых взглядах о направлении общего движения | наличии авторитета и признания | власти и положении | содействии контактам и сотрудничеству |
| *С хроническими проблемами справляются с помощью* | | | |
| непридания им значения и отказа от обсуждения | поиска новых творческих подходов | укрепления руководства и следования правилам | более напряженной дискуссии и выработки способов решения |
| *Повседневная работа* | | | |
| осуществляется при минимальном вмешательстве в нее | выполняется и видоизменяется каждым по-своему | зависит от неизменности курса и активности руководства | постоянно перепроверяется для большего совершенства |
| *Функции и ответственность* | | | |
| реализуются с почти автоматической точностью | получаются такими, какими их делают люди | предписываются и закрепляются | разделяются и сменяются по необходимости |
| *Желания и интересы отдельных людей* | | | |
| оцениваются по степени их согласованности с целями организации | считаются более важными, чем интересы организации | подчиняются интересам организации | согласуются с интересами организации путем договоренностей |
| *Руководство* | | | |
| задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство | дает людям возможность делать так, как они считают нужным | определяет лидеров и возможные направления развития | действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества |
| *Разногласия и конфликты* | | | |
| отражают факт расхождения с общими целями и задачами | являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий | угрожают стабильности организации и мешают работе | считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем |
| *Коммуникации (общение)* | | | |
| ограничены и несущественны | меняются по интенсивности и непредсказуемы | формальны и подчиняются правилам | открыты и насыщенны |
| *Информация и данные (как правило)* | | | |
| расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне | используются для индивидуальных достижений | контролируются, и доступ к ним ограничен | оцениваются и распределяются открыто |

Таблица 6 - Механизмы и инструменты процесса целеполагания

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Доминирующая управленческая форма* | *Задача этапа* | *Критерий* | *Технологический инструментарий* |
| ***Рыночная*** | Получить разнообразный набор целей, оцениваемых по стоимостной шкале | Прибыльность | Маркетинг |
| ***Демократическая*** | Отобрать цели, согласующиеся с законами, нормативами | Легитимность | Нормативная база, законы |
| ***Коллективистская*** | Отобрать цели, исходя из интересов организации, коллектива | Приемлемость | Изучение общественного мнения |
| ***Знаниевая*** | Получить набор стратегий (сценариев возможных действий в зависимости от развития ситуации) | Осуществимость | Анализ ресурсов, обстановки при разработке программы |
| ***Бюрократическая*** | Привести в соответствие стратегии с возможностями исполнителей | Реализуемость задач | Разработка заданий |

1. В процессе развития управления как науки использовались разные подходы к пониманию того, что есть управление.

2 Управленческий подход детерминировал взгляд на человека, его место в организации и оптимальные рычаги воздействия. Так, метафора организации как машины сформировала взгляд на человека как на деталь, винтик в механизме, по отношению к которому возможно использование человеческих ресурсов.

3 Органический подход к управлению породил две основные метафоры. Первая - организация как личность, где каждый человек - самостоятельный субъект, обладающий собственными целями, ценностями, представлениями о правилах поведения. По отношению к такому активному субъекту - партнеру организации в достижении ее целей возможно лишь управление путем постановки согласованных с ним целей. А для этого надо хорошо представлять себе специфику потребностей, основную ориентацию человека. Вторая метафора - мозг - сложный организм, включающий в себя различные подструктуры, соединенные разноплановыми линиями - коммуникации, управления, контроля, взаимодействия. По отношению к такой сложной системе можно говорить лишь об управлении ресурсами, направленном на оптимальное использование имеющегося потенциала в процессе достижения поставленных целей.

4 В рамках гуманистического подхода была предложена метафора организации как культуры, а человека - как развивающегося в рамках определенной культурной традиции существа. Реализовывать функцию управления персоналом по отношению к такому сотруднику возможно только в рамках подхода - управления человеком, не только самостоятельным, активным существом, но и придерживающимся определенных ценностей, правил, принятых норм поведения.

Таблица 7 - Сравнительная оценка этих подходов.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Подход* | *Метафора* | *Концепция управления персоналом* | *Основные задачи управления персоналом* |
| ***Экономи-ческий*** | ***Механизм*** | ***Использование человеческих ресурсов*** | Отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда |
| ***Органи-ческий*** | ***Личность*** | ***Управление персоналом*** | Изучение специфики потребностей, разработка различных программ, ориентированных на разные уровни потребностей (физио-логический, потребность в безопасности, потребность в общении, потребности в получении профессио-нального признания, потребность в самореализации) |
|  | ***Мозг*** | ***Управление человеческими ресурсами*** | Обучение персонала - углубление как специализации, так и универсализации, создание ус-ловий для максимальной самоорганизации сотрудников |
| ***Гумани-стический*** | ***Культура*** | ***Управление человеком*** | Адаптация, развитие культуры организации - задание ценностей, формирование правил и норм, символизация. |

2 ПОВЫШЕНИЕ РОЛИ ПЕРСОНАЛА В ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОМ ОБЩЕСТВЕ

Примерно в 70-х годах управление персоналом, как и вся система управления организациями, претерпело глубокие качественные изменения. В целом это было связано с вступлением ряда промышленно развитых стран Запада в постиндустриальную стадию развития, а также с действием целого ряда факторов экономического, политического и социально-культурного характера.

Ведущим и первым в нашей классификации фактором повышения роли персонала в современном производстве являются принципиальные изменения в содержании труда, вызванные применением новых техники, технологий и методов производственной деятельности. На изменение содержания труда существенно повлиял начавшийся в середине ХХ в. процесс автоматизации производства. Он отделил работника от предмета труда, поставив между ними сложную систему машин и оборудования. ')то освободило человека от большинства механических функций. резко увеличило удельный вес задач по осмыслению идущих от машин сигналов и другой информации. Кроме того, автоматизация ослабила или вовсе устранила прямую связь между интенсивностью труда и его производительностью, сделав ненужной характерную для управления персоналом в тейлористской модели функцию «максимального выжимания пота». На первый план выдвинулись функции обеспечения непрерывности работы системы агрегатов, обслуживания и наладки оборудования. Все это повысило интеллектуальное содержание труда значимость ответственности и самоконтроля работника.

Большое влияние на содержание труда оказала компьютеризация производства, произошедшая в 80-х годах в связи с миниатюризацией и удешевлением компьютеров. ЭВМ в соединении с другими приборами освободили работников от однообразных, монотонных операций по контролю за аппаратами. Автоматизация и компьютеризация производства позволяют передавать технике не только физические, но и сложные интеллектуальные операции, оставляя человеку неалгоритмизируемые, т.е. наиболее творческие виды деятельности, связанные с уникальными свойствами мозга и социализацией индивида.

Для современного производства все более актуальным становится девиз фирмы «Ай-Би-Эм» - «Машина работает, человек думает». С таким уровнем развития производства несовместима низкая квалификация рабочей силы. Напротив, от работника требуется постоянное накопление знаний и навыков необходимое для освоения непрерывно обновляющихся видов продукции и технологий.

Компьютеризация не только повышает роль персонала в производственном процессе, но и порождает некоторые проблемы в области управления им. Так, внедрение компьютерных систем и сетей нередко ведет к росту надомного труда и индивидуализации труда в целом, в значительной степени заменяет межличностное взаимодействие общением посредством электронной связи. Это, в свою очередь, ослабляет чувство организационной принадлежности и интерес к делам всего предприятия, подрывает мотивационную значимость корпоративной культуры. Нейтрализация этих негативных факторов компьютеризации — одна из новых задач управления персоналом.

Современный уровень НТП во многом опроверг основной постулат тейлористской модели управления, гласящий: «Максимизация прибыли достигается максимальным упрощением трудовых функций». В исторически новых условиях упрощение функций работника часто препятствует эффективности производства, несовместимо с использованием ряда новых технологий и методов, требующих от работника не только добросовестного выполнения собственных задач, но и коллективной ответственности, более четкой организации труда в целом, к таким методам, или технологическим цепочкам, относится, например, изготовление и поставка продукции «точно в срок», впервые получившие массовое распространение в Японии. Этот метод предполагает чрезвычайно высокую четкость поставок всех компонентов производственного процесса (сырья, материалов, финансовых ресурсов и т.п.), высочайшую ответственность всех работников и в случае необходимости их взаимозаменяемость, безукоризненное качество продукции, отсутствие брака. Простой пример технологической цепочки «точно в срок» - работа птицефабрики, которая не использует складских помещений для кормов и яиц, поскольку поставки кормов и отгрузка яиц осуществляются строго в установленное время соседями-кооператорами. Использование данного метода позволяет существенно сокращать издержки производства за счет экономии на складских помещениях и обслуживающем их персонале, а также на их охране.

Еще один, достаточно распространенный метод эффективного производства, существенно повышающий требования к персоналу, - «опережение во времени». Суть этого метода состоит в резком (в 2 - 4 раза) сокращении производственного цикла, времени от планирования и проектирования изделия до его изготовления. Подсчитано, что сокращение производственного цикла в среднем на 25% снижает общие издержки производства на 20%. Уплотнение времени, как и уже названный метод «точно в срок», требует от работника высокой ответственности и качества продукции, налаженных форм общения и коллективизма, стремления к общему успеху.

В рамках метода «опережение во времени» сегодня все чаще используется технология «компьютерной интеграции производства» (CIM). Она позволяет избегать потерь во времени при переходе от одних операций и фаз производства к другим, а также при коммуникациях руководства, менеджеров с различными цехами и службами фирмы. Устраняется несогласованность в деятельности различных подразделений. Системы компьютерной организации производства позволяют практически мгновенно получать информацию о любом участке предприятия, ускоряют контроль и процессы принятия решений и их корректировки. С помощью единой компьютерной системы и ориентации на нее организационных структур предприятия достигается гармонизация процессов принятия решений, труда и циркулирования информации, обеспечивается синхронизация и экономизация производства. В результате удается перейти от максимизации отдельных производственных результатов к их оптимизации. От работников же, и в первую очередь менеджеров, все это требует высокого профессионализма, культуры общения, чувства коллективизма, заботы об интересах всего предприятия. Повышение требований к работнику одновременно означает и возрастание его роли в производстве, и усложнение функций управления персоналом.

Вторым фактором повышения роли персонала в современном обществе является изменение возможностей контроля за сотрудниками и повышение значимости самоконтроля и самодисциплины. Контроль - одна из важнейших функций управления персоналом. Как уже отмечалось, тейлористская модель управления предусматривала жесткий авторитарный контроль руководителя за подчиненными и строгость наказаний. Современные техника, технология и методы хозяйствования ослабляют возможности и необходимость такого контроля, особенно контроля непосредственно в трудовом процессе. Это вызвано усложнением труда (например, работу наладчиков практически невозможно контролировать непосредственно), повышением роли знаний и навыков в трудовом процессе.

Особенно трудно осуществлять текущий контроль за представителями не стандартизированного труда, связанного с творчеством, новациями. Здесь требуется, прежде всего, самоконтроль, необходимой предпосылкой которого является высокая сознательность и ответственность, самодисциплина, а также контроль по конечным результатам.

Растущая несовместимость знаний и творческого, инновационного мышления с текущим контролем за их носителем обусловила расширение области индивидуальной и групповой свободы, автономии, самостоятельного принятия решений. Использование этих новых возможностей для достижения организационных целей, т.е. целей организации как системы, целостности, требует наличия у работника соответствующих качеств и мотивации. Отражением повышения значимости индивидуального и группового самоконтроля в трудовом процессе явился, в частности, распространенный в ряде стран Запада принцип предоставления работникам возможности с помощью специальных устройств самостоятельно регистрировать результаты своего труда и тем самым определять размеры заработной платы. Повышение роли самоконтроля и самодисциплины в трудовом процессе изменяет соотношение различных методов мотивации работника, повышает удельный вес функций формирования более сложной, по сравнению с методом «награждение-наказание» по схеме «стимул-реакция», мотивации в управлении персоналом.

Третья группа причин, обусловивших радикальное повышение роли персонала в производстве и управлении им, - макроэкономические факторы, и, прежде всего изменение ориентации и динамики спроса и направленного на его удовлетворение производства; обострение конкуренции на мировом рынке; повышение значимости качества продукции.

Примерно с 60 - 70-х годов под влиянием экономического роста и повышения благосостояния населения происходит постепенная переориентация производства с массовой, многосерийной продукции на мелкосерийную. «Диверсифицированная серийность» и адекватная ей гибкая адаптивность производства, по мнению ряда ученых, станут производственной парадигмой ХХI в. Быстрая приспособляемость к непрерывно изменяющемуся спросу усиливает потребность в более высоком уровне общего и профессионального образования, непрерывном обучении работников, развитии у них способности к творчеству и постоянному обновлению.

Наличия у персонала таких качеств требует и обострение конкуренции на мировом рынке, общая ситуация на котором характеризуется определенным сближением используемой различными странами техники и технологий. В этих условиях качество персонала все чаще становится решающим фактором победы в конкурентной борьбе.

Первостепенная значимость персонала в современном производстве во многом отражает то обстоятельство, что на первый план в конкурентной борьбе все увереннее выходит качество продукции. Причем качество сегодня понимается не только как надежность продукции, но и как ее способность максимально удовлетворять потребности людей. Такое «тотальное» качество обеспечивается всеми этапами производственного процесса: от проектирования продукции до ее реализации. Оно требует высокой производственной культуры персонала, образцом которой служат такие крупнейшие японские, американские и транснациональные корпорации, как «Сони корпорейшн», «Миннесота, Майнинг энд Мэньюфэкчуринг (ЗМ)», «Ай-би-эм» и др.

Четвертым фактором повышения роли персонала в современном производстве, а также управления им является изменение форм организации труда на предприятии. К числу таких изменений относится, прежде всего, более широкое использование коллективных форм организации труда как в масштабах всей организаций - на макроуровне, так и в ее отдельных подразделениях - на микроуровне. Опыт ряда передовых предприятий, а также эмпирические исследования показали, что требуемая современным производством многофункциональность и высокая ответственность работника наиболее успешно формируются и проявляются с максимальной полнотой именно в трудовом коллективе.

Примером широкого использования коллективных форм организации труда на макроуровне является японская система управления, которую часто называют «коллективистской» в отличие от «индивидуалистической» американской модели. «Коллективистская» система управления предполагает приоритет общих, коллективных целей в системе управления, тесную увязку личных отношений и успеха работника с процветанием всей организации (система пожизненного найма), коллективную заинтересованность в выполнении работы, групповую, корпоративную систему ценностей и др.

На микроуровне коллективистские формы организации труда и управления проявляются в широком распространении в современном мире автономных бригад, берущих на себя главную ответственность за результаты труда и предполагающих помощь и взаимозаменяемость членов бригады, в массовом использовании «кружков качества», позволяющих рабочим участвовать в управлении производством, прежде всего в решении технико-организационных вопросов.

Очевидно, что управление высококвалифицированными, автономными работниками, самостоятельно обеспечивающими контроль за «тотальным» качеством продукции, - это нечто принципиально иное, нежели роль руководителя как надсмотрщика за подчиненными на традиционной фабрике или при конвейерной системе.

Пятым фактором возрастания роли персонала на производстве явилось повышение образовательного и культурного уровня работника, рост его личностных запросов к трудовой деятельности. Предсказания ряда теоретиков 70 - 80-х годов о деквалификации работников и падении личностной ценности труда и его культуры не оправдались. В 90-х годах шло формирование нового, более зрелого типа личности работника, который не довольствуется послушанием и обезличенным, механическим трудовым усердием, а стремится найти в трудовой деятельности смысл жизни, стать активным соучастником или даже сохозяином производства.

Такого работника никак не устраивает тейлористская система организации труда, предписывающая ему роль механического исполнителя указаний руководства. Экспектациям (ожиданиям) работника нового типа, особенно молодежи, теперь уже не соответствуют простые, часто примитивные операции частичных рабочих в условиях преимущественно авторитарного стиля руководства. Такого рода неудовлетворенность работника ограниченностью производственных возможностей, монотонностью и обезличенностью труда, невозможностью проявить в нем творческий личностный потенциал широко проявилась в 60 - 70-х годах.

В тот период в ряде европейских стран стала ощущаться нехватка квалифицированной рабочей силы для производств, связанных с детально дифференцированными трудовыми операциями, монотонным трудом конвейерного типа и тейлористскими методами управления. Среди работников, занятых на подобных предприятиях, получили распространение абсентеизм, отстранение от участия в общеорганизационных делах, текучесть кадров, нарушения трудовой дисциплины, равнодушие к труду и другие негативные для организации явления. Следствия такого отношения работников не заставили себя ждать. Они обнаружились в самых разных фактах: в снижении качества продукции, массовом браке, забастовках и других формах стихийного и организованного протеста. Все это влекло за собой большие социальные и производственные издержки, реакцией на которые со стороны предпринимателей и менеджеров явился уже упомянутый «тейлоризм с человеческим лицом».

Авторы данной модификации тейлористской модели управления стремились сгладить негативное влияние механистической организации труда с помощью развития неформальных связей между работниками, привлечения их к процессам принятия некоторых производственных решений, посредством организации коллективных празднований, пикников, чествований ветеранов, введения гибких графиков работы, ликвидации вредных производств и изнурительных операций, эстетизации и гуманизации труда. Такая политика значительно расширяла диапазон отношений в области управления персоналом, смягчала общий нравственный климат на предприятии. Однако она не могла сформировать производственные операции, удовлетворяющие возросшему уровню образования и запросов работников и требующие высокой квалификации персонала.

Ситуация смогла существенно измениться лишь в процессе перехода к малосерийному производству и, в частности, в результате удешевления многопрофильных станков с числовым программным управлением (ЧПУ). Их массовое использование сделало невыгодным выносить многие операции по проектированию и программированию за пределы производственного процесса, оно затребовало большое количество работников с высшим техническим образованием. В результате качественных изменений содержания труда в 80 - 90-х годах наметилось сближение, с одной стороны, возможностей производства, а с другой - ожиданий и требований работников к организации труда и характеру управления. В целом же рост образованности и культуры персонала способствовал повышению его роли в современном производстве и обществе, подрывал эффективность традиционных, преимущественно авторитарных методов управления.

Все это нашло свое отражение в шестом факторе повышения роли персонала в современной организации - развитии демократии на производстве и в обществе. Влияние демократии на макроуровне, т.е. в масштабах государства, на персонал и управление им идет, прежде всего, по следующим двум направлениям:

* через формирующуюся под ее воздействием культуру, элементами которой являются чувство собственного достоинства, уважение прав личности, в том числе ее трудовых и социальных прав, ожидание демократического стиля руководства и готовность к партиципации, т.е. участию в делах организации, и т.п.;
* через принятие законов, защищающих права работника и регулирующих отношения на производстве.

Непосредственное воздействие на положение персонала и управление им оказывает производственная демократия. Сегодня в большинстве стран мира существуют те или иные формы демократии на производстве: производственные (рабочие) советы, профессиональные организации, тарифные соглашения и т.п. Многие предприятия вообще являются коллективной собственностью их работников, которые имеют права на принятие важных управленческих решений. В США, например, существуют примерно 40 тыс. самоуправляющихся предприятий, работники которых обладают и правами собственника. Управление персоналом таких предприятий имеет большую специфику, Разнообразные права на производстве имеют профсоюзы. Налаживание взаимоотношений с профсоюзами и другими органами производственной демократии - важное направление деятельности современного управления персоналом. Хотя производственная демократия не распространяется на технологический процесс, однако с ее помощью работники могут участвовать в решении многих жизненно важных, прежде всего социальных, вопросов. Права же руководителей во многом ограничены.

Так, в государственных учреждениях ФРГ без согласия совета по персоналу руководитель, имея вакансию, не вправе принять на нее даже секретаршу. Еще более ограничены компетенции руководителя в решении социальных вопросов в Италии. Здесь с 1971 г. действует Устав прав трудящихся, который ограничивает власть собственника и администрации рамками технологического процесса. Такие же жизненно важные социальные вопросы, как прием на работу, перемещение внутри предприятия, оплата, увольнение и др., решаются с согласия профсоюза. Скажем, в случае увольнения работника руководство обязано доказать, при необходимости через суд, обоснованность мотива увольнения и, если это будет признано, выплачивать увольняемому работнику в течение двух лет почти полную зарплату. Очевидно, что в таких условиях одна из функций управления персоналом - освобождение работников - становится весьма непростым и дорогостоящим делом, имеющим мало общего с увольнением как извещением об этом работника по почте с помощью голубого конвертика - такого рода упрощенная процедура увольнения была характерна для тейлористских методов управления.

Развитие демократии в обществе и на производстве прямо связано с седьмым фактором повышения значимости персонала в современном производстве — ростом цены рабочей силы, Ныне в западных демократиях весьма велика цена труда. Самыми высокими затраты на труд в последние годы были в ФРГ и Швейцарии, хотя по величине зарплаты эти страны уступают США и некоторым другим государствам (в частности, в США минимальная почасовая оплата труда составляет 5 долл.).

Помимо расходов на зарплату, в затратах на персонал велика доля социального страхования (одну половину этих затрат в ФРГ оплачивает предприниматель, другую половину — наемный работник), оплаты отпусков (в ФРГ они составляют 4 — 6 недель) и социальных услуг на предприятии (медицинское обслуживание, психологические и юридические консультации, бесплатные туристические путевки, а иногда и финансирование жилья и т.п.).

В странах Запада с социальной рыночной экономикой затраты на оплату труда существенно превышали оплату труда в бывших социалистических государствах. Так, в старых землях ФРГ, расходы на зарплату составляют в среднем около 20% всей выручки предприятий от реализации продукции, товаров и услуг, в то время как в бывшей ГДР их доля была 8-9%. Некоторые фирмы, например «Ай-Би-Эм», оценивают затраты на одного своего сотрудника в течение всей его работы на предприятии (включая обучение, пенсионные и иные социальные расходы) примерно в миллион фунтов стерлингов .

Если сотрудник стоит очень дорого; если его трудно уволить, да еще и дорого найти ему достойную замену; если содержание труда требует все более высокой квалификации, самоотдачи, ответственности и инициативы работника и внешний контроль за ним затруднен, то все это повышает значимость персонала в современном производстве и одновременно науки о его эффективном использовании.

3 КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВЫЗОВЫ XXI В

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

**3.1 Революционные изменения во внешней и внутренней среде современной корпорации.**

Наметившиеся на пороге нового тысячелетия изменения в корпоративном управлении, вызванные глобализацией рынков и структуры промышленности, сдвигами в архитектуре рабочих мест и демографии рабочей силы, ориентацией на высокие доходы собственников, быстрыми и непрерывными организационными и технологическими изменениями, являются стратегическими. Они охватывают не только бизнес в целом, но и организацию кадровой работы в корпорациях. Речь идет о следующих сдвигах **в бизнесе**:

* от автономного самообеспечения — к безграничному партнерству;
* от иерархических или (и) централизованных структур — к пластичным и децентрализованным структурам;
* от патриархальных моделей управления — к делегированию полномочий;
* от ориентации на большие объемы и низкую себестоимость — к ориентации на качество, быстроту и нововведения;
* от безошибочной работы — к измеряемым ее усовершенствованиям;
* от закрытой организационной системы — к открытой системе.

***В сфере человеческих ресурсов корпорации****:*

* от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу — к широким профессиональным и должностным профилям;
* от спланированного карьерного пути — к информированному и гибкому выбору траектории профессионального развития;
* от ответственности менеджеров за развитие персонала — к ответственности самих работников за собственное развитие;
* от контроля над проблемами, с которыми сталкиваются работники, — к созданию возможностей для всестороннего профессионального роста каждого работника;
* от уклонения от обратной связи с подчиненными — к ее активному поиску;
* от секретного рассмотрения факторов успеха, вакантных рабочих мест и отбора специалистов — к открытому обсуждению уровня компетентности работников, имеющихся вакансий и путей их заполнения.

С одной стороны, эти сдвиги, затрагивая в первую очередь стратегию корпорации, превращают кадровые стратегии в ее ключевой элемент. С другой стороны, без ясно сформулированных стратегических целей корпорации и основных путей их достижения кадровая работа теряет свой смысл. И если стратегия корпорации не “артикулирована”, менеджер по персоналу должен по крупицам собирать информацию о ее важнейших компонентах: ключевые факторы внешней и внутренней среды, стратегические направления, ожидаемые финансовые результаты, стратегические угрозы и риски, стратегии поведения на рынке услуг и сбыта продукции, стратегии развития производства, сегментация жизненно важных рынков и основные тенденции их переструктурирования. Доскональное и постоянно обновляемое знание о состоянии дел в бизнесе, которому посвятила себя корпорация, становится решающим элементом профессиональной компетентности специалиста по человеческим ресурсам. Без этого знания невозможно разработать и реализовать жизнеспособную кадровую стратегию, которая должна быть хорошо спланированным ответом на бизнес-стратегию корпорации.

**3.2 Ключевые элементы передовой кадровой стратегии.**

Кадровая стратегия на пороге ХХI в. включает два исходных элемента: намерения и направления2.

**1** ***Стратегические намерения*.** Миссия специалиста по человеческим ресурсам в современной высококонкурентной среде — наращивать кадровый потенциал корпорации, чтобы реализовать ее бизнес-стратегию. Менеджер по персоналу становится своеобразным “калибратором мастерства”, без участия которого не могут быть разработана и реализована никакая стратегия фирмы, а также правильно оценены достигнутые результаты. Обеспечить высокую конкурентоспособность фирмы без партнерства с человеческим капиталом становится все более трудным делом для руководства корпораций.

Как привлечь в корпорацию и удержать в ней ответственных, работоспособных, высококвалифицированных и талантливых людей? Над решением этой задачи и обязаны работать менеджеры по персоналу, которые призваны играть в корпорации роль “катализатора” в многомерных и долговременных кадровых процессах, обеспечивающих конкурентные преимущества фирме за счет уникальности человеческого потенциала и высокого уровня ответственности всех ее работников. Корпоративная культура порождает ответственность, а способности людей создают конкурентные преимущества. Поэтому менеджер по персоналу должен решать две стратегические задачи:

1 создавать конкурентные преимущества фирмы путем повышения уровня ответственности ее работников, используя для этого средства управления корпоративной культурой. Сильная корпоративная культура позволяет привлекать и удерживать таланты, а плоды их труда создают высокую репутацию фирме, притягивают новых потребителей и высококвалифицированных работников. Обновление и постоянная адаптация корпоративной культуры к динамичным условиям внешней среды нацелены на повышение качества условий труда, обеспечение обратной связи с работниками и потребителями. Этому служат проводимые семинары, форумы, фокус-группы, круглые столы, рекламные кампании. Вовлечение работников в маркетинговую деятельность корпорации способствует повышению у них инициативности и уровня профессиональной самооценки;

2 обеспечивать конкурентные преимущества фирмы путем наращивания ее человеческого потенциала, всемерно обеспечивая роcт профессиональной компетентности работников. Сколь ни была бы притягательна корпоративная культура, однако разрыв между требованиями глобального рынка и потенциалом организации можно устранить главным образом за счет развития профессиональных навыков и умений у всего персонала корпорации. Развитие человеческих способностей, центрация на уровне профессиональной компетентности работников становится лейтмотивом деятельности не только кадровых служб, но и линейных руководителей. При этом одни компании включают вопросы повышения уровня компетентности персонала в качестве составных частей в любую разрабатываемую стратегию, другие — рассматривают эту проблему как возможность реализации специальной инициативной стратегии, органично дополняемой другими конкурентными стратегиями корпорации.

В любом случае успех зависит от того, насколько тщательно на основе диагностики, проводимой кадровыми специалистами и линейными руководителями, будут составлены индивидуальные планы развития, которые призваны устранить сложившийся разрыв между растущими профессиональными требованиями (не всегда легко эксплицируемыми, а не то, чтобы стандартизированными) и существующим уровнем компетентности каждого работника. Составление этих планов основывается на *моделях компетентности*, разрабатываемых для каждой должностной позиции.

При разработке этих моделей можно воспользоваться следующими подходами, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны:

* анализ деятельности наиболее выдающихся работников (“звезд”), который позволяет раскрыть секреты их мастерства, хотя полученная при этом модель слишком привязана к специфике данного вида деятельности и страдает излишне сложной архитектурой;
* сравнительный анализ многих образцов деятельности работников облегчает обобщение опыта и построение достаточно простых моделей, однако является весьма трудоемким делом;
* опрос экспертов приносит быстрые и статистически надежные результаты, но область применения их оказывается, как правило, ограниченной;
* комбинирование моделей, заимствованных из других областей деятельности, дает возможность аккумулировать самый передовой опыт, однако он не всегда применим в рамках данной организации.

Таким образом, при построении моделей компетентности следует сочетать имеющиеся подходы, чтобы получить приемлемые средства кадрового менеджмента.

Модели компетентности, описывающие интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, позволяют направлять развитие персонала в двух измерениях: 1) приспособление к сложившейся в организации культуре (готовность всех работников корпорации демонстрировать ожидаемое от них эффективное поведение, что обеспечивается единством взглядов на профессиональную этику, потребителя товаров и услуг, механизмы принятия управленческих решений, ответственность за качество продукции и услуг); 2) овладение знаниями, умениями и навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности. Единство этих двух измерений достигается деятельностной интерпретацией организационной культуры, понимаемой как социальный механизм воспроизведения опыта, жизненно важного для успешного функционирования и развития организации.

**2** ***Стратегические направления***. Этот компонент стратегии раскрывает пути достижения стратегических целей корпорации. Но прежде чем выбирать путь, необходимо иметь ясный образ будущего организации. Структурированное видение будущего организации (доля продаж и позиции на рынках, организационная структура, технологии основной и вспомогательной деятельности, стиль менеджмента, доминирующие организационные культуры, маркетинговая политика, профессиональные и персональные характеристики кадрового потенциала) во многом предопределяет стратегические направления.

Однако обеспечить реализацию этих направлений в условиях растущей конкуренции на рынках высококвалифицированной рабочей силы — чрезвычайно сложная задача. Кадровые службы, если они желают ее эффективно решить, должны перестать функционировать как бюрократические структуры: им следует обрести черты маркетинговых организаций. Поэтому сдвиг в организационной культуре (от доминирования бюрократической — к предпринимательской) самой кадровой службы оказывается приоритетным стратегическим направлением ее деятельности.

Другое приоритетное направление — пересмотр сложившихся систем оплаты и стимулирования труда, а также системы занятости. Существующие системы ограничивают стратегическое мышление в сфере управления человеческими ресурсами, препятствуют успешной реализации современных кадровых стратегий, поскольку лимитируют свободу маневра менеджера по персоналу.

Третье приоритетное направление — сокращение издержек, обусловленных как неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала, так и избыточными трудовыми ресурсами в корпорации. Кроме того, кадровые службы своей традиционной манерой организации работы сами являются причиной излишних издержек. Налаживание эффективного взаимодействия со структурными подразделениями корпорации является определенной гарантией сокращения таких издержек.

В целом, превращение кадровых служб корпорации из административной, занятой рутинной деятельностью, подсистемы поддержки других — “основных” — структурных подразделений в надежного делового партнера внутри организации и за ее пределами представляет собой магистральное стратегическое направление развития кадрового менеджмента на пороге ХХI в. Успешность такой трансформации в немалой степени зависит от создания соответствующей институциональной инфраструктуры в национальном масштабе. Ее основными элементами могли бы стать:

* общефедеральная сервисная служба, обеспечивающая многопрофильную и междисциплинарную поддержку кадровым службам организаций различных форм собственности в освоении новых кадровых технологий, получении необходимой кадровой информации, налаживании деловых контактов, в том числе и с зарубежными партнерами;
* получившее официальное признание профессиональная организация работников кадровых служб, в рамках которой регулировался рынок труда и услуг представителей этой профессии, обмен опытом, формирование исследовательских и проектных центров, групп стратегического планирования, призванных разрабатывать общенациональную стратегию развития кадрового потенциала страны;
* сеть консультационных центров и служб, создающая предпосылки для быстрой переориентации и переподготовки линейных менеджеров в соответствии с новыми требованиями, предъявляемыми к кадровой работе на исходе ХХ столетия.

Независимо от того, насколько быстро сможет возникнуть в России указанная институциональная инфраструктура, ключевым элементом грядущей революции в кадровом менеджменте призван стать сам менеджер по персоналу. Именно от его готовности к профессиональному развитию, в конечном счете, зависит, состоится ли эта новая профессия в нашей стране или нет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение ее конкурентоспособности повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это побуждает искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, обеспечивать его мотивацию к трудовому процессу. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений деятельности организации и считается основным критерием ее экономического успеха, даже впереди совершенствования технического процесса (по значимости). Можно иметь отличную технологию, но при этом неквалифицированном персонале работа будет загублена. Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление кадрами, технология управления персоналом.

1 Кадровая политика организации направлена на приведение кадрового потенциала в соответствие целям и стратегии развития.

2 В зависимости от факторов внешней среды, корпоративной культуры может быть эффективна либо открытая, либо закрытая кадровая политика.

3 Уровень осознания и степень влияния на кадровую ситуацию в организации также определяют тип кадровой политики.

4 Для построения адекватной кадровой политики необходимо разработать представление о целях, нормах и способах осуществления кадровых мероприятий. Основным механизмом поддержания адекватной кадровой политики должен стать мониторинг персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Барков С.А. Управление персоналом. – М.: ЮристЪ, 2001. – 451 с. [12]
2. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352 с.
3. Беляцкий Н.П., Ройш П., Суша Н.В. Техника работы менеджера. – Мн.: Книжный дом, 1998. – 255 с.
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: ЮристЪ, 2001. – 496 с.
5. Вильховченко Э.О. О «посттейлоризме» и «человеческом капитале» // МЭ и МО. – 1998. - № 11. – С. 3-5 [1]
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: ЮристЪ, 1998. – 271 с.
7. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. – СПб: «Питер», 1998. – 211 с.
8. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 472 с.
9. Герчиков Д.В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом // Управление персоналом. – 1999. – № 12. – С. 6-8.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 321 с. [6]
11. Грачев М.В. Супер-кадры. – М.: Финпресс, 2000. – 377 с.
12. Григорьев В. Универсальный ключ // Службы кадров. – 2001. – № 4. – С. 12-14.
13. Денисов В., Филиппов А. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях // Кадры. – 1999. – № 11. – С. 16-17.
14. Егошин А.П. Управление персоналом. – Новгород: Издательство «Март», 2000. – 238 с.
15. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 17-21.
16. Жариков Е.С. Психология управления. – М.: Проспект, 1998. – 298 с.
17. Иванов В.Н., Пойрушев В.И., Гладышев А.Г. Основы социального управления. – М.: ЮристЪ, 2001. – 314 с.
18. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Гардарике, 1999. – 315 с. [9]
19. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 378 с.
20. Кибалов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 1999. – 412 с. [7]
21. Кнорринг А.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Дело, 1999. – 199 с.
22. Кондраков Н.П. Эккаунтинг для менеджеров. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – 296 с.
23. Кочеткова А.И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 1999. – 303 с.
24. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура организации, поведения. – М.: ЮристЪ, 2001. – 114 с.