**Зарубежный опыт кадрового менеджмента**

Содержание

Введение

Глава 1. История кадрового менеджмента

1.1 История развития менеджмента

1.2 Модели менеджмента

Глава 2. Зарубежный опыт кадрового менеджмента в современных условиях

2.1 Кадровый менеджмент в современных условиях

2.2 Цикл кадрового менеджмента

2.3 Структура кадрового менеджмента

2.4 Современное развитие кадрового менеджмента

Глава 3. Кадровый менеджмент в развитых странах

3.1 Стратегические концепции управления персоналом за рубежом

3.2 Стратегическое планирование и кадровая политика на предприятиях промышленно развитых стран

3.3 Управление персоналом на предприятиях Японии

3.4 Работа с персоналом управления за рубежом

Заключение

Список использованной литературы

Приложение

Введение

В сфере материального производства во взаимной связи находятся три вида ресурсов. Среди них – кадры, которые являются наиболее ценной и важной частью производительных сил общества. В целом эффективность предприятия зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств. То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода.

В наше время быстро развивающихся технологий развитие кадров является для организации жизненно необходимым. Существует множество причин, по которым фирма просто обязана уделять внимание образованию и повышению квалификации своих сотрудников. Например, конкурентоспособность и адаптация предприятия к окружающей среде являются производными от уровня квалификации персонала. Таким образом, организация всегда заинтересована в наиболее эффективном развитии кадров.

Сегодня в России при наличии различных форм собственности и прогрессе рыночных отношений, возникновении конкуренции и росте неопределенности без продуманной кадровой стратегии, учета альтернативных вариантов развития не обойтись. Многое зависит от правильного понимания особенностей современных рыночных отношений в сфере труда. Предприятие обязано занимать активную позицию в изучении спроса и предложения квалифицированной рабочей силы, вести поиск новых кадров и одновременно приспосабливать собственные кадровые ресурсы к повышенным требованиям через механизмы обучения и динамичные организационные перестройки. В конкурентной борьбе за ценные кадры все большее значение приобретают профессионализм, интеллектуальный и творческий потенциал, предпринимательские способности работников.

В отношении зарубежного опыта, российские ученые уже преодолели крайности, связанные как с полным отрицанием его применимости в условиях России, так и с попытками его полного копирования. Сам по себе зарубежный опыт неоднозначен. С одной стороны, каждый опыт несет на себе отпечаток национально-специфических условий тех стран, в которых он развивается. С другой стороны, в большинстве случаев можно выделить общезначимые, универсальные принципы, подходы в сфере кадровой политики.

Целью работы является рассмотреть эффективность системы кадрового обеспечения организации на основе зарубежного опыта.

Объект работы – зарубежный опыт кадрового менеджмента.

Предмет работы – кадровый менеджмент в современной организации.

Задачами работы являются:

- история кадрового менеджмента;

- зарубежный опыт кадрового менеджмента в современных условиях;

- кадровый менеджмент в развитых странах.

Глава 1. История кадрового менеджмента

1.1 История развития менеджмента

История развития менеджмента связана с двумя подходами к управлению:

1. Управление производством (операциями), т.е. технической стороной производства;

2. Управление трудовыми коллективами (психологические факторы, мотивация, стимулирование).

Классическая школа управления (1911 г.)

В рамках этой школы уделялось внимание рациональному поведению человека. При этом человеку отводилась роль механизма в среде производства.

Основателем классической школы считается американский инженер и менеджер Фредерик У. Тейлор.

В своей главной книге “Научная организация труда” (1911 г.) он сформулировал постулаты, которые получили название “тейлоризм”.

Вместе с тем, труд он понимал в значительной степени антропологически–натуралистически и отождествлял его с проявлением нервно–физиологических структур мозга или деятельности мышц. Он сводил труд лишь к физиологическим затратам, измерял напряжение, скорость реакций, рассчитывал законы нагрузки человеческого организма. Используя наблюдения, замеры, анализ он попытался устранить лишние, непродуктивные движения. Кроме того, он обращал внимание на введение целесообразных режимов смены труда и отдыха.

Таким образом, согласно концепции Тейлора необходимо оптимально приспособить человека к машине.

До последнего времени в нашей стране подход Тейлора критиковался и характеризовался как “научная” система выжимания пота.

Интерес представляют работы немецкого социолога Макса Вебера. Он указывал, что жесткий порядок, подкрепляемый соответствующими правилами, является наиболее эффективным методом работы.

Развитие идей Ф.У. Тейлора было продолжено Анри Файолем.

Сферу деятельности администрации он представил в виде шести направлений:

1. Техническая деятельность;

2. Коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен);

3. Финансовая деятельность (поиски капитала и его использование);

4. Защитная деятельность;

5. Бухгалтерская деятельность;

6. Администрирование (воздействие на личный состав).

Основной функцией управления он считал администрирование.

Им были сформулированы принципы управления:

1. Разделение труда;

2. Полномочия и ответственность;

3. Дисциплина;

4. Единоначалие;

5. Единство направлений (одна цель);

6. Подчиненность личных интересов общим;

7. Вознаграждение;

8. Централизация;

9. Скалярная цепь (ряд лиц, стоящих на руководящих должностях);

10. Порядок;

11. Справедливость;

12. Стабильность рабочего места для персонала (снижение текучести);

13. Инициатива;

14. Корпоративный дух (персонал и руководство фирмы).

Кроме того, А. Файоль попытался исследовать организационную структуру управления и дал рекомендации по улучшению линейной структуры (руководящий субъект должен курировать корреспонденцию двух субъектов).

По мере развития новой техники наблюдается достижение большей гибкости производства. В соответствии с концепцией гибкой производственной системы предусматривается более однородная квалификация персонала. Планирование и подготовка производства осуществляются самим коллективом.

В данном случае мотивация и квалификация становятся основной, центральной проблемой управления персоналом. Результат в значительной степени зависит от воли работников и их возможностей (квалификации). Управлять умственной деятельностью сложнее, чем физической. Этот факт требовал поиска новых подходов к управлению.

Школа человеческих отношений, поведенческая школа (30-60-е гг.)

Начало этому направлению положил американский социолог и психолог Элтон Мэйо, которого считают одним из основоположников индустриальной социологии и социологии труда.

Самый большой вклад Мэйо в развитие социологии управления и индустриальной социологии – это знаменитые Хоторнские эксперименты в “Вестерн электрик компани” близ Чикаго (1927–1932 гг.)

Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, заработная плата, межличностные отношения и стиль руководства) на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Мэйо пришел к открытию роли человеческого и группового факторов.

Таким образом, политика человеческих отношений должна включать ряд мероприятий, ведущих к удовлетворению текущих нужд работников. Сюда относятся мероприятия по улучшению условий труда, условий отдыха и проведения свободного времени.

Поведением человека в различных жизненных ситуациях (а не конкретно в производственной среде) занимались и другие ученые: Д. Карнеги, Р.А. Маккензи, М. Вудкок, М. Смолл, М.А. Робер, Ф. Тильман.

В этой сфере много неразработанных вопросов, и многие проблемы, имеющие место в практической жизни, не получили теоретического обоснования.

Два вышеприведенных подхода - две крайности (либо полное игнорирование человека, либо черезмерное, гипертрофированное отношение к его роли).

Наука управления, или количественный подход (1950 - по н/в)

Количественные методы объединены под общим названием исследование операций. В данном случае разрабатывается модель ситуации. Однако эти методы требуют специальной подготовки менеджеров.

Ситуационный подход (60-е гг.)

Ситуационный подход не отвергает приведенные теории. Он использует возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом этого подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств.

Ситуационный подход увязывает конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Он пытается определить какие переменные являются значимыми и как они влияют на эффективность организации.

Системный подход

Это методология исследования любых объектов посредством представления их в качестве систем и анализа этих систем.

Главный инструмент системного анализа - модель изучаемой системы.

Этот подход позволяет устранить недостаток подходов различных школ управления, который заключается в том, что они сосредоточивают внимание на каком-то одном важном элементе. Системный подход означает анализ не в отдельности, а в системе, т.е. определенной связи элементов этой системы.

Методы системного анализа были впервые разработаны и применены в США для отбора и планирования систем вооружения, в связи с анализом военно-политических целей США. Позже эти методы применялись в государственных учреждениях и крупных фирмах США [11]..

Система - это совокупность элементов, находящихся во взаимодействии.

Существуют открытые и закрытые системы.

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации, материалов, которые поступают извне. Открытая система должна иметь способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде, чтобы продолжать свое функционирование.

Крупные составляющие сложных систем сами являются системами и называются подсистемами.

Неправильное функционирование даже небольшой подсистемы может повлиять на систему в целом.

Системный анализ включает:

• анализ и описание принципов построения и работы системы в целом;

• анализ особенностей всех компонентов системы, их взаимозависимостей и внутреннего строения;

• установление сходства и различия изучаемой системы и других систем;

• перенос по определенным правилам свойств модели на свойства изучаемой системы.

Термин “кадровый менеджмент” возник в 60–70-е годы нынешнего столетия [3]. В данной управленческой модели человеческие ресурсы рассматриваются как источник неиспользованных резервов и позволяют, что весьма важно, наладить более рациональное планирование, организацию и реализацию решений в общей структуре предприятия. Удовлетворение потребностей сотрудников уже не является конечной целью, а становится результатом личной заинтересованности работающих.

Кадровый менеджмент во многом развивается одновременно с общемировой цивилизацией. Движение за демократизацию в Европе покончило с тезисом о том, что создание благоприятного рабочего климата само собой приведет к наилучшим результатам. Производственную организацию стали рассматривать скорее как сплетение интересов различных групп, а Человек был поставлен во главу угла всей системы управления. Широкое распространение получили различные формы участия работников в процессах организации труда (например, кружки качества, рабочие совещания, советы работников на предприятии). Человеческий фактор, а также его умелое использование на производстве становятся стратегическим фактором эффективного функционирования предприятия в современных сложных и нестабильных условиях рынка [1; 3].

1.2 Модели менеджмента

При рассмотрении моделей управления обычно выделяют два их вида: японскую и американскую.

Японская модель формировалась под влиянием двух факторов:

1. Творческое освоение зарубежного опыта в области организации и управления;

2. Последовательное сохранение национальных традиций.

В связи с вышесказанным, интерес представляет анализ черт японского характера. Важнейшие из них: трудолюбие, сдержанность и дипломатичность, восприимчивость к новому, бережливость.

Для Японии характерна приверженность к коллективным формам организации труда (группизм). Коллективный характер труда требует от менеджеров умения ладить с людьми. Высоко ценится также жизненный опыт, большое внимание уделяется духовному развитию личности.

Широкое распространение в Японии получила так называемая доктрина патернализма. Патернализм (от лат. paternus - отцовский, pater - отец) - доктрина об “отеческом”, “благотворительном” отношении предпринимателей к занятым работникам. Отсюда наблюдается склонность к демократическим формам взаимодействия во время трудовой деятельности.

Американская модель утрачивает лидирующее положение в мире, а в последнее время начинает приобретать отдельные черты японской модели.

Во многом особенности этой модели обусловлены национальными особенностями американцев: способностью бороться до конца, утверждать свое превосходство и жизненность. Они подчеркивают свою исключительность, “богоизбранность”, стремятся добиваться быстрого и большого успеха. Большое внимание уделяют своему делу. Для них характерна борьба за лидерство. До последнего времени в Америке доминировал единоличный стиль управления, на фирмах наблюдалась жесткая дисциплина и беспрекословное подчинение при чисто внешней демократичности.

Глава 2. Зарубежный опыт кадрового менеджмента в современных условиях

2.1 Кадровый менеджмент в современных условиях

Наиболее часто под термином “менеджмент человеческих ресурсов” понимают мобилизацию сотрудников посредством активной работы линейных и функциональных менеджеров. В действительности существует много толкований этого термина, и хотя они различаются по некоторым пунктам, можно выделить три основных [6]:

1) отношение к фактору труда как источнику доходов;

2) развитие инициативы сотрудников за счет создания необходимых условий;

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

Цель кадрового менеджмента — удовлетворить потребности организации в квалифицированных кадрах и эффективно использовать их с учетом возможностей самореализации каждого работника в рамках данной организации.

В философии менеджмента человеческих ресурсов сотрудники являются активами предприятия, наиболее ценным капиталом, который необходимо беречь и приумножать. Это предъявляет особые требования к структуре организации и политике предприятия в области организации труда и управления.

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

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

Исходные положения управления персоналом

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

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

Изменения в использовании рабочей силы отразились в переименовании большинством западных компаний кадровых подразделений в службы человеческих ресурсов. При значительном различии финансовых и организационных возможностей новых подразделений, как и методологии кадровой работы, прослеживается четкая тенденция к повышению роли аналитических функций кадровых служб, особенно в последние десятилетия. Характерной чертой в организации работы с персоналом в рамках новой концепции является интеграция кадровыми службами всех аспектов управления человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла — от найма на работу до пенсионных выплат [2; 3].

2.2 Цикл кадрового менеджмента

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

• формирование объектов и структур управления, планирование кадровой работы;

• организация комплектования производства кадрами;

• формирование устойчивых конкурентоспособных коллективов.

Система кадрового менеджмента должна составлять единое целое со стратегией и организационной структурой предприятия в целом (рис.1).

Задачи и стратегия

 Фирма

Кадровый менеджмент

Организационная структура

Рис.1. Влияние стратегии и организационной структуры на кадровый менеджмент.

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

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

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

Единственный способ успешно осуществить все перечисленные мероприятия—задействовать собственный персонал. Правильно организованный кадровый менеджмент (в частности, эффективные методы разработки кадровой политики, приемы найма и отбора работников, качественные программы профессиональной подготовки и повышения квалификации, адекватная оценка работников и их деятельности, результативная мотивация и постоянное внимание к персоналу) является главным условием обеспечения результативности производства, выпуска высококачественной и конкурентоспособной продукции, быстрого освоения достижений науки и техники [1; 2].

Цикл управленческих профессий

Многие специалисты прогнозируют, что в ближайшее десятилетие менеджмент человеческих ресурсов приобретет первостепенное значение, поскольку общее развитие мирового менеджмента проходит ряд взаимосвязанных стадий [5]. Так, в начале века высшие управленческие посты и лидирующее положение в разработке проблем управления занимали инженеры, стремившиеся максимально рационализировать и механизировать производство. На смену им пришли экономисты и финансисты, видевшие главную задачу в получении максимально возможной прибыли за счет эффективного управления маркетингом и финансовыми ресурсами. Затем наступил период, когда высшее звено управления начало рекрутировать юристов, считая, что главное в бизнесе и менеджменте— соблюдать формализованные предписания, различные инструкции, нормативные акты и установленные законом “правила игры”.

В настоящее время управляющими высшего ранга и разработчиками глобальных проблем управления становятся выходцы из структур кадрового менеджмента, т. е. персоналоведы, которые в центр современной концепции управления ставят Человека. По оценкам ведущих западных специалистов, именно персоналоведы будут занимать лидирующее положение в управлении современным миром. Другими словами, каждый директор — это директор по кадрам, каждый управляющий — это управляющий персоналом. [5].

2.3 Структура кадрового менеджмента

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

Прежде всего необходимо уяснить содержание понятия “кадры”. Кадры представляют собой штатный состав работников предприятий, учреждений, организаций и подразделяются на две большие группы: кадры управления (служащие) и рабочие кадры [2].

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

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

По уровню управления руководители подразделяются на руководителей звеньев: низового (мастера, начальники участков, отделений, цехов, бюро, отделов, групп на предприятии), среднего (руководители предприятий и организаций, их заместители) и высшего (руководители министерств и ведомств, крупных объединений, их заместители). Уровни управления представлены на рис. 2, где отражена некоторая аналогия между иерархией уровней управления и иерархией воинских званий.

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

Премьер-министры,

вице-премьеры

Управление высшего звена

(институциональный уровень)

Управление среднего звена

(управленческий уровень)

Управление низового звена

(технический уровень)

Маршалы

Руководители

объединений,

министры

Генералы

Полковники

Руководители

предприятий

Майоры

Главные специалисты

Начальники цехов

и отделов

Капитаны

Специалисты, мастера,

начальники участков,

прорабы

Лейтена-нты

Рис.2 Уровни управления

Вместе с тем уровень работы с кадрами сегодня не отвечает задачам кардинальной перестройки управления экономикой, проведения в жизнь активной социальной и кадровой политики. В практику кадровых служб слабо внедряются научные методы оценки, расстановки и подготовки кадров с использованием результатов научных исследований. Недостаточно высоким является уровень организационно правовой и социально-психологической культуры работников по кадрам, многие из которых не имеют соответствующего образования, длительное время не повышают свою квалификацию. Знаний и умений в области работы с персоналом, как правило, нет также у большинства предпринимателей и руководителей, что в целом снижает эффективность управления. В то же время владение основами кадрового менеджмента, его основными принципами и методами крайне важно для организаторов производства, командиров промышленности и строительства. Обучение руководителей основам кадровой политики, включение в программы их подготовки и повышения квалификации вопросов организации управления персоналом способствуют формированию у них понимания важности правильной, научно обоснованной работы с людьми, повышению престижа кадровых служб и в конечном итоге — повышению эффективности использования человеческого фактора на производстве [11].

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

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

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

Управление персоналом в современных условиях включает несколько взаимосвязанных этапов.

1. Разработка эффективной системы кадрового менеджмента (определение предмета, задач и содержания данного вида менеджмента, его основных направлений, принципов и методов для конкретной организации) [3].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4 Современное развитие кадрового менеджмента

Для осуществления научно обоснованной работы с персоналом менеджеру по кадрам необходимы определенные знания по теории организации и управления, которая изучает наиболее общие закономерности формирования и функционирования организационных структур.

Проблемы теории организации особенно актуальны в настоящее время, когда наша экономика переживает период коренной перестройки всей организационной структуры [4]. Под организацией понимают наиболее устойчивые составляющие системы, которые представляют ее структуру. В общественных системах как элементы, относящиеся к организации, следует рассматривать всю сферу взаимоотношений людей, характер их взаимосвязанности.

Организация производства строится на системе производственных отношений, иерархической связанности отдельных работников и коллективов (в частности, иерархическом подчинении), на системе прав, ответственности и обязанностей.

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

Целенаправленное развитие производства — это, прежде всего целенаправленное совершенствование его организации, экономической, правовой и социальной структуры. Особое место в этом развитии принадлежит специальному классу механизмов, играющих важную роль в эволюции любых организационных структур, — механизмам планирования, подбора, подготовки и формирования кадров различных категорий и уровней управления [4].

В условиях перехода отечественной экономики на рыночные отношения, ее интеграции в мировую экономическую систему на формирование организационных структур все больше начинают влиять новые условия и факторы, связанные с реальной необходимостью усвоения теории и практики управления производством в промышленно развитых странах, с переходом преимущественно к экономическим методам руководства, коренной перестройкой всего хозяйственного механизма. Наиболее важным является переход основных звеньев управления народным хозяйством к самостоятельной разработке планов развития, что требует создания условий для экономически целесообразной диверсификации производства, ликвидации монополизма. В составе основных звеньев получает развитие рациональное сочетание крупных, средних и малых предприятий, государственных, кооперативных, частных, смешанных, а также совместных предприятий и объединений. Новая модель организационных структур управления требует пересмотра функций центральных экономических ведомств, поскольку несовместимость ряда этих функций с новыми условиями хозяйствования до сих пор тормозила экономические реформы [6].

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

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

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

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

Сд = 7,87 + 0,00019 Рп.п,

где Рп.п — численность промышленно-производственного персонала.

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

Термин “менеджмент”, как правило, трактуется очень широко. Поэтому любое его определение будет неполным. С некоторой степенью приближения можно сказать, что это система текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции и услуг с целью получения прибыли [11]. Иными словами, управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации [3].

К менеджеру как управляющему организационной системой в современных условиях предъявляются высокие требования.

Например, в Японии подготовка полноценного менеджера по месту работы после окончания высшего учебного заведения занимает не менее 8–10 лет.

Что же (как минимум) должен уметь делать менеджер?

1. Планировать и организовывать производство и реализацию продукции.

2. Принимать правильные нестандартные управленческие решения.

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

4. Эффективно общаться, контактировать с людьми.

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

6. Находить оптимальный выход из конфликтных ситуаций.

7. Быть предельно объективным независимо от личных симпатий.

8. Подбирать, отбирать и обучать работников.

9. Уметь подчиняться и соблюдать субординацию.

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

Разработки менеджмента нацелены на обеспечение использования работниками всего потенциала, всех возможностей для повышения производительности и качества труда, их заинтересованности в достижении фирмой максимальной прибыли.

Поэтому главное в менеджменте — уметь работать с людьми, добиваться их мобилизации на постоянное и последовательное повышение экономических результатов деятельности организации.

Глава 3. Кадровый менеджмент в развитых странах

3.1 Стратегические концепции управления персоналом за рубежом

Несмотря на огромное количество работ по теории организации и управления, западные эксперты считают, что ни одна из них не является универсальной. Так, в последнее время получила распространение теория выживания организации в условиях “структурного сдвига”.

В основе этой модели лежат следующие положения: 1) специализированные предприятия в целом более совершенны, чем диверсифицированные, но менее живучи;

2) со временем рентабельность имеет тенденцию к уменьшению; 3) с возрастом “смертность” предприятий падает.

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

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

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

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

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

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

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

Успешное развитие на протяжении длительного периода экономики Японии побудило ученых и практиков разных стран внимательно изучать механизмы и факторы, которые обеспечивают высокую эффективность производства в этой стране. Анализ показал, что в центре этой концепции управления находится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для фирмы. Исходя из этой концепции все системы управления нацелены на пробуждение разнообразных способностей работников с тем, чтобы они были в максимальной степени использованы в процессе производства, а человек стремился к процветанию фирмы, в которой работает[11].

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

• персонал организации;

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

• стиль и культура деловых взаимоотношений в данной организации;

• долгосрочные цели развития фирмы.

Стратегические концепции управления кадрами в промышленно- развитых странах рассматривают работников как решающий фактор сохранения конкурентоспособности и нацелены на подготовку кадров в соответствии с изменяющимися требованиями рынка и с учетом введения новых технологий.

По мнению многих зарубежных исследователей, главными моментами в работе с персоналом должны стать:

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

• интеграция стремлений, потребностей и запросов работников с интересами организации.

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

Исследования показали, что стратегия управления персоналом при разработке новой продукции и наращивании объемов ее выпуска должна быть различной[10].

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

Основной вывод различных исследований проблем управления персоналом состоит в том, что внимание к кадрам и методам управления их совместной деятельностью повышается в условиях высокоавтоматизированных технологий. Стратегическими направлениями в этой области становятся максимальное использование технических возможностей, гуманизация труда и всемерное развитие инициативы сотрудников. При этом необходимо исходить из таких концепций [11]:

• социальные инновации важны так же, как и технологические;

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

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

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

3.2 Стратегическое планирование и кадровая политика на предприятиях промышленно развитых стран

Организация рационального планирования использования человеческих ресурсов является залогом эффективного функционирования предприятия. По мнению зарубежных специалистов, важными аспектами прогнозирования использования рабочей силы на предприятии следует считать фирменную кадровую политику, разработку этапов планирования потребности в специалистах различного профиля.

Фирменная кадровая политика должна осуществляться после структурного анализа профессионально-квалификационного состава персонала. Структурный анализ персонала базируется на учете уровня квалификации, возрастного состава, продолжительности трудового стажа работников, соотношения количества мужчин и женщин, занятых на предприятии. Другим важным элементом кадровой политики фирмы является определение эффективности использования рабочего времени в течение трудового дня, коэффициента текучести рабочей силы и др.

Действенными средствами обеспечения притока рабочих кадров могут служить проведение конкурсов среди желающих занять вакантные места и выделение стипендий способным студентам университетов и колледжей.

После структурного анализа рабочей силы осуществляется планирование использования человеческих ресурсов в компании. Вначале составляется баланс непосредственного производительного труда, на основании которого определяется объем трудозатрат, необходимых для изготовления продукции. Затем устанавливается объем трудозатрат в период планирования без учета степени завершенности выпускаемых изделий. Исходя из количества трудовых дней, продолжительности рабочего дня и объема трудозатрат в расчете на одного рабочего можно легко установить масштабы использования рабочей силы на предприятии. [3]

Однако ни одна корпорация или фирма не изолированы от общества. Поэтому выявление потенциальных возможностей общества в отношении использования человеческих ресурсов является важным условием кратко- и долгосрочного планирования фирменной кадровой политики. В этой связи необходимо постоянно анализировать прогнозы занятости в своей стране и на международном рынке рабочей силы.

Современный прогноз структуры кадров и рабочего времени в развитых странах предполагает, что в XXI столетии в связи с компьютеризацией производства ожидается уменьшение доли “синих воротничков” в общей численности занятых.

Это уменьшение коснется прежде всего промышленных рабочих, ремесленников и работников ряда отраслей, обслуживающих население. Сократится потребность в служащих ряда профессий при увеличении спроса на работников, обслуживающих новое канцелярское оборудование, современную вычислительную и информационную технику. В связи с существенными изменениями в производственной инфраструктуре увеличится доля работников, занятых профессиональным обслуживанием оборудования, возрастет потребность в работниках с высшим образованием, владеющих новыми технологиями.

Результаты опроса, проведенного Франкфуртской консультационной фирмой среди руководителей крупных компаний 20 стран мира, также свидетельствуют о растущей потребности в управленческих кадрах и высококвалифицированных работниках. По мнению большинства опрошенных, в XXI веке вопросам подготовки и управления кадрами (наряду со стратегическим планированием) будет придаваться особо важное значение [10].

Проблемы оптимизации планирования и прогнозирования использования человеческих ресурсов вызывают необходимость изменения отношений к кадровой составляющей информационного обоснования решений, принимаемых на всех функциональных уровнях управления фирмой. Зарубежные исследователи обращают внимание на трудности взаимопонимания между высшим руководством фирмы и специалистами по управлению персоналом, которые порой вынуждены ограничиваться пассивной позицией в подготовке важнейших стратегических решений, успех которых во многом определяется данными о персонале фирмы.

Для предоставления такой информации и повышения роли специалистов по управлению персоналом в подготовке важных стратегических решений предлагается наладить регулярное информационное обеспечение управленческого персонала фирм с помощью мини-докладов. Рекомендуется такая тематика мини-докладов: вопросы увольнения персонала (в том числе предстоящие увольнения работников по возрасту); обобщенные данные о сверхурочных работах и связанных с ними издержках; сведения о несовершенстве системы оплаты труда; данные о подготовке и переподготовке кадров, о текучести кадров в различных отделениях фирмы и др. [9].

В американских компаниях деятельность кадровых служб по управлению персоналом строится на основе так называемого анализа работ [8]. О требуемой для этого квалификации говорит содержание такого анализа: работники кадровых служб составляют и подробно описывают все существующие в фирме виды работ, которые выполняются рабочими, служащими заводоуправлений, отделов сбыта, руководителями подразделений и участков. Описание работ состоит из двух частей. В первой определены обязанности исполнителя: что он должен делать с различного рода данными (собрать, рассортировать, проанализировать, сравнить и т. д.) и людьми (руководить, инструктировать, убеждать, оказывать какие-либо услуги, вести переговоры и т. д.); какими методами он должен выполнять работы, с помощью каких машин и оборудования и какими материалами, предметами и т. д. Во второй части описания работ устанавливаются требования к исполнителю: образование, опыт, ответственность, необходимость взаимоотношений со служащими компании и внешних организаций, руководства и надзора, физические и умственные усилия, условия труда. На основе реестра подробно описанных работ для их исполнителей составляются так называемые спецификации (должностные инструкции, аналитические карты, профессиограммы и др.). Эффективность выполнения работниками задач, определенных ими в спецификациях работ, оценивается путем аттестации.

Цель предпринимательской деятельности, по определению японских специалистов, заключается в постоянном развитии трудовой мотивации, основанной на том, что вся жизнь человека с первых дней трудовой деятельности и до пенсии, благополучие его семьи тесно связаны с преуспеванием фирмы, в которой он работает, с личным усердием и преданностью делу (целям) фирмы.

Руководство каждой японской фирмы в высшей степени требовательно и придирчиво относится к отбору, приему, обучению, воспитанию кадров специалистов и управленцев. Этот процесс осуществляется так.

1. Примерно за 6 месяцев до окончания учебного года в средних и высших учебных заведениях фирмы вывешивают объявления с указанием количества лиц, подлежащих приему на работу в следующем году (с 1 апреля). Одновременно представители фирм анализируют состав учащихся выпускных курсов, ведут переговоры с наиболее перспективными из них и выдают индивидуальные приглашения на работу.

2. В конце учебного года выпускники приходят в выбранные ими фирмы и сдают письменный экзамен, построенный так, чтобы оценить профессиональную подготовку и общеобразовательный уровень кандидата.

3. Успешно сдавшие экзамен кандидаты проходят собеседование: в небольших фирмах — непосредственно с директором, в крупных — с представителем отдела кадров, начальником отдела кадров, главой фирмы.

4. Прошедшие собеседование кандидаты принимаются в фирму, однако не приступают непосредственно к своим обязанностям; для них организуется специальный курс обучения и воспитания, призванный быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в фирме.

Существуют разные формы адаптации:

• лекционные и семинарские занятия непосредственно в фирме;

• выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов;

• выездной групповой тренинг.

Последняя форма применяется чаще других и считается наиболее эффективной. Группа вновь принятых сотрудников вместе с кадровыми работниками фирмы в течение нескольких недель находится в загородной зоне (как правило, в горах), где ознакамливается с процедурами, традициями и ритуалами, принятыми в фирме; для этой группы читаются лекции, проводятся практические занятия, а также организуется совместный досуг со спортивными мероприятиями. Таким образом, молодые специалисты быстро и органично “вживаются” в организм фирмы, проникаются духом коллективизма, познают правила и приемы коллективного взаимодействия в процессе работы, так как главный принцип формирования подразделений в фирмах Японии — принцип коллектива, “команды”.

3.3 Управление персоналом на предприятиях Японии

Основные характеристики социально-психологического стиля управления в японских фирмах — большой выбор должностей и гибкая система назначения; сплоченность коллектива; инициативность и творческий труд; забота и внимание работников; совместное владение информацией; соблюдение пяти принципов работы (“пяти си”); трудовая мораль; взаимное доверие; дальновидность. Рассмотрим наиболее существенные из этих характеристик.

Выбор должностей и гибкая система назначения.

В Японии не применяются отбор и назначение работников на должности со строго очерченным кругом обязанностей, с четко определенными профессиональными и личностными качествами.

В подавляющем большинстве случаев специальность, полученная в университете, не имеет значения для карьеры работника в фирме. Как правило, поступающий в фирму должен пройти все ступени должностной иерархии начиная с самой нижней (курьер, рабочий) и постоянно переходя из подразделения в подразделение. Считается, что это помогает работнику, достигшему соответствующего уровня, осознавать и учитывать интересы и потребности всех сотрудников фирмы. Кроме того, система постепенного продвижения и ротации кадров формирует высококвалифицированных специалистов широкого профиля, компетентных практически во всех областях деятельности фирмы. Этому же способствует и отсутствие жесткой регламентации должностных обязанностей — для каждого работника устанавливается только “ядро” его функций и предоставляется свобода творчества в выборе форм и методов их выполнения при четкой постановке общей конечной цели [10].

Область, не перекрываемая “ядрами” функциональных обязанностей каждого конкретного работника, является общим полем деятельности, сферой совместного труда. Такие обязанности в каждом конкретном случае может выполнить любой свободный в данный момент работник. Подбор подразделения по принципу “команды” предполагает не только полную совместимость, но и взаимную дополняемость одного работника другим. В западной модели менеджмента каждый работник имеет строго определенный круг обязанностей, за выполнение которых следует поощрение, а за невыполнение — наказание. В японской же системе все работники трудятся сообща, выполняя те или иные функции по мере возникновения необходимости в них. При оценке коллективного труда менеджеры избегают отрицательных характеристик, поступая по принципу: “преследовать не того, кто виноват, а то, что плохо”. Такая нацеленность группы на работу неизбежно порождает инициативу, создает благоприятную организационную и психологическую среду, повышает сплоченность малых групп, развивает взаимопомощь.

Трудовая мораль, являясь синтетическим понятием, подразумевает отношение к делу, сотрудникам, фирме, а также общий стиль работы. Она пронизывает все уровни организационной системы фирмы. Наиболее ярко трудовую мораль на японском предприятии характеризует общепринятый порядок внутрифирменного поведения при возникновении экономических трудностей:

♦прекращаются сверхурочные работы и затраты на их оплату;

♦прекращается наем новой рабочей силы;

♦уменьшается заработная плата, начиная сверху, причем высокооплачиваемые работники, как правило, сами подают заявления об уменьшении своей заработной платы;

♦максимально возможное количество сотрудников переводится в дочерние фирмы и на родственные предприятия;

♦руководство фирмы обращается к персоналу с призывом добровольно уволиться, получив при этом значительный размер выходного пособия;

♦только если все указанные действия оказываются недостаточными и положение фирмы продолжает ухудшаться, она может прибегнуть к сокращению работников.

Соблюдение пяти принципов работы (“пяти си”) является одним из элементов трудовой морали. Эти принципы заключаются в следующем:

• избавиться от ненужных предметов на рабочих местах;

• правильно располагать и хранить нужные предметы;

• поддерживать порядок и чистоту на рабочем месте;

• поддерживать постоянную готовность рабочего места к проведению работ;

• усвоить правила дисциплины и соблюдать все перечисленные принципы.

Безукоризненное выполнение этих принципов всеми работниками фирмы вырабатывает у них необходимую ориентировку на производственный процесс, создает условия для эффективной деятельности персонала [11].

Принцип совместного владения информацией обеспечивается благодаря:

♦комплексному характеру квалификации каждого работника как по горизонтали, так и по вертикали; каждый работник может исполнять обязанности практически всех работников одного с ним уровня в данном и смежном подразделениях, нижестоящих работников, а также большое количество обязанностей непосредственного руководителя;

♦широкой информированности всех работников об оперативно-тактических задачах и стратегических целях фирмы, что в сочетании с интегрированной квалификацией позволяет каждому работнику осмыслить свою роль и место в фирме, идентифицировать свои цели с целями фирмы, принять участие в их достижении;

♦системе пожизненного найма, при которой затраты на обучение, повышение квалификации, стажировку за границей каждого сотрудника и полученные им знания становятся общим достоянием, а не его личным ноу-хау, которое он может предложить другой фирме на более выгодных условиях.

Все перечисленные элементы японского менеджмента подкрепляются общенациональной системой оплаты труда и социальных выплат. Несмотря на относительную сложность и многофакторность, эта система непосредственно связана с отношением каждого работника к труду, целями деятельности фирмы. В ней можно выделить четыре основные части, специфичные по назначению и методам формирования:

• прямые выплаты (базовые ставки и надбавки);

• косвенные выплаты (компенсации);

• бонусы (премии);

• пенсионные выплаты.

Все трудящиеся Японии защищены гарантированным уровнем доходов, который в качестве минимальной заработной платы составляет основную часть базовой ставки работника. Минимальная заработная плата устанавливается в префектурах на основе минимального потребительского бюджета и дифференцируется в зависимости от возраста работников, их семейного положения и других социальных факторов.

Удельный вес минимальной заработной платы в общей заработной плате — в среднем около 60 %. При установлении факта нарушения предприятиями соглашения о минимальной заработной плате они подвергаются штрафу специальными бюро префектур.

Вторая часть базовой ставки определяется в зависимости от трудового стажа работников в данной фирме и их способностей, которые оцениваются по балльной системе при присвоении им очередного разряда, ранга, группы квалификации.

Дважды в год — в июле и декабре — по итогам работы фирмы в соответствии с ее доходом и в результате переговоров администрации с профсоюзным органом, а также при ориентировании на уровень других предприятий, работникам выплачивается премия (летом — в среднем 3,5 оклада, зимой — 2,5).

Довольно разнообразен набор дополнительных льгот и выплат для работающих: единовременное вознаграждение тем, кто проработал более 8 лет, выплаты на лечение, страхование жизни, обучение, возможность покупки на благоприятных условиях различных товаров. Проработавшим в фирме до 60-летнего возраста выплачивается вознаграждение в размере заработка за 4,5 года.

Единой тарифной сетки в Японии не существует, и каждая компания, организация, учреждение разрабатывает свою сетку тарифных разрядов (рангов). Разряды могут быть дифференцированы по группам персонала (например, менеджеры, служащие, рабочие), в каждой из которых существует определенное количество разрядов.

Отличительная особенность тарификации в Японии состоит в том, что учитывается широкий круг критериев: кроме сложности выполняемых работ и уровня ответственности работников за результаты учитываются условия труда и физическая нагрузка, душевное напряжение, опытность, способность к самостоятельным решениям, сообразительность, внимание и др.

Единых нормативных материалов по тарификации работ и работников в Японии не существует. В каждой фирме специальный работник-исследователь на все работы заполняет тарифно-квалификационную карту (модель) с подробным описанием сложности и условий их выполнения, а также требований к кадрам. Указанные требования оцениваются в баллах.

Перетарификация работников проводится ежегодно в октябре. В результате каждый работник по истечении определенного времени работы в фирме (как правило, через 4–5 лет) по итогам собеседования с экспертом-социологом, работником отдела кадров или по решению непосредственного руководителя получает балльную оценку своих способностей по каждому из критериев, предусмотренных в карте. По сумме баллов устанавливаются разряд и соответствующий ему размер второй части базовой ставки[11].

В Японии, как и в других развитых странах, обязательным элементом управления трудом является его нормирование, на основе которого организуются производственные и трудовые процессы, планируются производство, сбыт продукции, необходимые численность и занятость рабочих, рассчитываются производственные мощности, в связи с чем нормирование труда выступает одним из важнейших факторов повышения продуктивности производства. Несмотря на постоянно возрастающий уровень механизации и автоматизации производства, труд как категория производственной деятельности человека продолжает существенно влиять на конечные результаты, а потому актуальным остается и нормирование живого труда.

В качестве нормативной базы на предприятиях Японии применяются так называемые стандарты, т. е. различной степени укрупнения нормативные модули затрат времени на выполнение тех или иных элементов производственных процессов. Эти модули используются для проектирования новых и нормирования изменяющихся процессов. Высокая степень автоматизации производства и труда требует более точного согласования действий системы “человек — машина”. Поэтому наряду с укрупненным используется микроэлементное нормирование.

3.4 Работа с персоналом управления за рубежом

Перестройка работы с персоналом управления рассматривается правящими кругами ведущих западных стран как одна из неотложных задач. Например, в США еще в 1978 г. администрацией Дж. Картера была проведена реформа кадровой службы. До этого полномочия по формированию кадровой политики, выработке регламентирующих положений, проведению конкурсных экзаменов, обжалованию решений, затрагивающих интересы государственных служащих, имела комиссия гражданской службы (КГС). По мнению Дж. Картера, она стала “бастионом федеральной бюрократии”. После реформы КГС ее функции были разделены между двумя новыми органами — Управлением кадровой службы, которое отвечает за формирование и кадровую политику в сфере государственного управления, и Советом по соблюдению системы заслуг, который выполняет функции арбитража и рассматривает апелляции по жалобам государственных служащих. Одним из главных нововведений стало повышение роли обязательных аттестаций служащих среднего и высшего звена по итогам года.

Результаты оценки стали более активно использоваться при проведении профессиональной подготовки, принятии решений о выплате вознаграждений, о назначениях, повышении или понижении в должности, об увольнении с государственной службы и др. Такой порядок был распространен на управляющих высших звеньев: 5 тыс. человек, относимых к номенклатурной группе “Служба высшего руководства” — от заместителей министров до начальников самостоятельных подразделений в министерствах (агентствах) и руководителей крупных программ, а также около 85 тыс. служащих 12–15-го ранга, возглавляющих важные участки работы и играющих ключевую роль в принятии решений.

Процедуры аттестации постоянно совершенствуются. Так, во Франции внедряются новые системы аттестации государственных служащих. При этом подвергается критике практика ежегодной аттестации специалистов их начальниками, и речь идет о ее замене системой ежегодных бесед подчиненных и руководителей, о внесении элементов индивидуализации зарплаты. Данные исследований свидетельствуют о заинтересованности органов управления в обновлении системы аттестации, но лишь 20 % из них предприняли в этой области определенные шаги, и только 10 % удовлетворены достигнутыми результатами [10].

Внедрение новых систем аттестации является сложной комплексной задачей, которая должна решаться с учетом слабых и сильных сторон каждого человека, выявление которых обеспечивается определенными мероприятиями. К ним относятся анализ анкетных данных, беседы с аттестуемым, проведение тестов, заполнение опросных листов, оценка потенциала сотрудника по ряду критериев, проведение семинаров. С точки зрения предприятия, наиболее важными являются следующие характеристики работники: умственные способности; способность работать в коллективе; желание и возможность выполнять производственные задачи; общие черты характера (настойчивость, мужество, стремление к достижению успеха и т. д.). В ходе аттестации оцениваются способности работника — профессиональные, социальные, творческие. Опыт и знания сотрудников оцениваются с учетом общего и специального образования, стажа работы. Однако внедрение комплексных систем аттестации наталкивается на ряд трудностей.

Причинами слабого распространения новых систем аттестации работников являются нечеткая иерархизация целей; путаница в определении объекта оценки (профессиональных качеств, количественных и качественных результатов работы, поведения работников и т. д.), что приводит к смешению объективных и субъективных критериев оценки; отсутствие каких бы то ни было санкций или вознаграждений.

В этой связи в последнее время наряду с оценкой личных и деловых качеств работников все шире применяются комплексные оценки их труда. Для комплексной оценки какого-либо вида трудовой деятельности составляется подробное описание исследуемого вида труда. Выделяются, как правило, восемь основных характеристик: название изучаемого вида труда; наименование подразделения, в котором осуществляется работа; географическое местоположение; ставка заработной платы; основное целевое назначение работы; непосредственная подчиненность; количество подчиненных; перечень должностных инструкций. Для особо сложных видов деятельности данный перечень может быть расширен.

Дополнительные характеристики предполагают освещение материальной ответственности, административно-правовых границ, горизонтальных и вертикальных по подчиненности деловых контактов, графика-календаря выполнения тех или иных обязанностей.

Составлению такого описания должен предшествовать анализ данного вида труда. Основывается он на проведении опросов, интервью, прямых обследований, изучении документации. Составленные описания имеют статус официальных документов, которые должны неукоснительно выполняться и регулярно пересматриваться. Они являются базой для определения оценки труда.

Результаты аттестации работников, в том числе оценки труда, ложатся в основу прогноза их дальнейшего использования, что находит выражение в планировании деловой карьеры специалистов и руководителей. Менеджеры и служащие предприятий проявляют повышенный интерес к проблемам планирования своей карьеры и рассчитывают на практическую помощь руководства в предоставлении информации и консультаций о возможностях продвижения. Менеджеры ставят вопрос о четком определении этапов карьеры по отдельным специальностям с целью планирования подготовки кадров для заполнения открывающихся вакансий.

Для планирования карьеры руководителей высшего звена необходимо определить этапы функциональной и организационной подготовки, так как менеджер такого ранга должен иметь разносторонний опыт в различных сферах управления.

Базой для планирования карьеры служит старый опыт продвижения работников по должностным ступеням. Первой попыткой его упорядочения стали зафиксированные должностные инструкции

Заключение

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

Опыт, в области формирования системы кадрового обеспечения, муниципальных органов власти западноевропейских стран, показывает, что с начала 80-х гг. ХХ века госаппарат столкнулся с серьезными проблемами. Вышеуказанные проблемы привели к возникновению качественных и количественных требований к работе государственных и муниципальных служащих. В большинстве таких стран в результате децентрализации функций региональных и местных органов управления умножились и усложнились.

Необходимо отметить, что анализ зарубежного опыта в системе кадрового обеспечения государственных и муниципальных учреждений позволяет утверждать, что можно использовать ряд положительных наработок, в процессе кадрового обеспечения учреждений России.

Особое внимание нужно обратить на тот факт, что обращение к зарубежному опыту может быть уместным, и в научном плане корректным, лишь при всестороннем его рассмотрении, анализе не только чисто «управленческой» проблематики, но и особенностей социально-политического развития тех стран, которые выступают в роли носителей изучаемого опыта.

Необходимо, также, учитывать, что Россия – многонациональная страна. Это значит, у системы кадрового обеспечения учреждений России должна быть внутренняя, только ей присущая функция: удовлетворять интересы страны в становлении, формировании нового общества. Очень важно, чтобы Россия на этом этапе умела воспользоваться тем потоком информации, который на нее обрушился в сфере кадровой политики.

Список использованных источников

1. Гаузнер Н., Иванов Н., Михина М. Стратегия развития человеческих ресурсов в условиях перехода к рынку // Международная экономика и международные отношения. — 1992

2. Исаенко А. Н. Новое в теории и практике управления персоналом // США. — 1992.

3. Менеджмент человеческих ресурсов: Обзор. информация / Сост. В.И. Яровой; Под ред. Г.В. Щёкина. — К.: МАУП, 1995. — С. 3–20. — (Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт).

4. Пиленцо Р.К. Управление человеческими ресурсами и эффективность компании //Человек и труд. — 1993.

5. Хоскинс А. Курс предпринимательства: Практич. пособие:— М.: Международные отношения, 1993.

6. Чернявский А.Д. Организация управления: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1998.

7. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса—М.: Прогресс, 1993.

8. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практич. пособие — М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», 1997.

9. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. — М.: Финансы и статистика, 1992.

10. Щёкин Г.В. Теория кадровой политики: Монография. — К.: МАУП, 1997.

11. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 5-е изд., стереотип. — К.:МАУП, 2004. — 280 с.

Приложение1 Система работы с кадрами на производстве

АСУ “Кадры”

Укрепление

дисциплины,

сокращение

текучести

кадров

Расстановка

и повышение

квалификации

кадров

Разработка

плана обеспечения

производства

кадрами

Организация

Профессиональ-ного

движения

Определение

источников

покрытия кадровой

потребности

Разработка профессионально-квалификационных

моделей (профессиограмм)

Организация

профессиональной

подготовки

Работа с резервом руководителей

Обеспечение

Общеобразователь-ного и культурного роста

работников

Организация

подбора и оценки

кадров

Определение

потребности

в кадрах

Организация

профессиональной

ориентации

Анализ

функций управления,

категорий

работников

и рабочих мест

Организация

процессов

адаптации

Формирование

стабильных

коллективов

Организация

комплектования

производства

кадрами

Формирование

объектов и структур

управления,

планирование

кадровой работы

АСУ “Кадры”

Приложение 2

Деловая игра. Анализ организационной структуры управления заводом

Цели деловой игры

1. Выработка навыков анализа организационных структур управления.

2. Выработка навыков построения организационных структур управления.

3. Выработка навыков работы в малых группах и выработка коллективных решений.

Иcходная информация

Объект анализа — машиностроительный завод с индивидуальным производством, структура управления которым приведена в табл. 1.

Табл. 1 Структура управления.

|  |
| --- |
| Директор завода |
| Главный инженер | ЦБух, ОТК,ООТиЗП, ОК,первый отдел,ПЭО, службаАСУП,юридическоебюро | Зам. директорапо производству.Начальник ПДО | Зам. директорапо общимвопросам |
| Бюро КС УКП,ОТБ | ОГТ (инструменталь-ный цех), ЦЗЛ,ЭМО (ремонтно-ме-ханический цех —PМЦ), ОКС | Цеха 1–4, ли-тейный участок | ОМТС, ОВК,ФСБ, ХО,транспортный цех,участок хоздвора |

Структура управления и определяющие ее факторы. Содержание управления как процесса раскрывается в его функциях, представляющих собой виды деятельности, с помощью которых субъект управления воздействует на управляемый объект. Вне функций управления нельзя представить себе процесс управления, его содержание в данной системе.

Анализ процесса управления в отношении его функций составляет основу для установления объема работы по каждой функции, определения численности управленческих работников по ней и, в конечном итоге, для проектирования структуры и организации аппарата управления.

В организационно-техническом плане управление производством может быть подразделено на функции по двум основным признакам: содержанию процесса управления и принадлежности к сферам (видам) производственно-хозяйственной деятельности.

Деление на функции по содержанию процесса управления является основополагающим и определяет круг задач, которые призвано решать управление как часть совокупного общественного труда, затрачиваемого на планирование, организацию, координирование, руководство и контроль совместных усилий участников кооперативного труда в процессе производства.

Для выполнения функций управления производством создается управляющая система — аппарат управления. Под структурой аппарата управления производством понимают количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимосвязь.

Аппарат управления завода (без учета руководства) состоит из 20 подразделений (распределение численности приведено в табл. 2). Его структура, являясь формой разделения труда в сфере управления, активно воздействует на процесс функционирования системы управления и ее дальнейшее развитие: чем совершеннее структура аппарата управления, тем эффективнее воздействие управления на процесс производства, рациональнее процесс функционирования системы управления.

Структура аппарата управления должна быть оптимальной (когда устанавливаются рациональные связи при наименьшем количестве ступеней управления), гибкой и простой. Она должна обеспечивать экономичность управления. Суть этого требования заключается в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат.

Таблица 2 Штатное расписание

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Наименование подразделения завода | Численностьслужащих, чел. |
| 1234567891011121314151617181920 | Отдел главного конструктора (ОГК)Отдел главного технолога (ОГТ)Отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗП)Энергомеханический отдел (ЭМО)Отдел технического контроля (ОТК)Планово-экономический отдел (ПЭО)Производственно-диспетчерский отдел (ПДО)Центральная бухгалтерия (ЦБух)Финансово-сбытовое бюро (ФСБ)Отдел материально-технического снабжения (ОМТС)Отдел кадров (ОК)Отдел внешней комплектации (ОВК)Отдел технической безопасности (ОТБ)Центральная заводская лаборатория (ЦЗЛ)Первый отделОтдел капитального строительства (ОКС)Хозяйственный отдел (ХО)Бюро КС УКПСлужба АСУПЮридическое бюро | 327013109172017512610493610311 |
|  | Всего | 258 |

Условия формирования структурных подразделений. Необходимость формирования структурного подразделения должна быть всесторонне обоснована. При этом важнейшими критериями являются численный и квалификационный состав работников данного подразделения, а также характер выполняемой работы. Очевидно, что при прочих равных условиях структурную единицу необходимо выбирать в зависимости от численности ее работников, объема и сложности фактически выполняемой работы, а также от объема внешних связей.

Основным структурным подразделением в аппарате управления предприятий является отдел. В отделах сосредоточено около 3/4 всех инженерно-технических работников, служащих и технических исполнителей заводоуправления. Поэтому прежде всего следует учитывать организационные условия, при которых целесообразно создавать отдел, и лишь затем устанавливать его внутреннюю структуру. Согласно существующим методическим рекомендациям одним из таких условий является минимальная численность работников, требуемая для выполнения

необходимого объема работ. Так, для отдела минимальная численность работников, как правило, составляет 10 человек, для бюро — 7, для конструкторских и технологических подразделений: в отделе — 21, в бюро — 16 человек. При меньшей численности работников самостоятельные структурные подразделения, как правило, не создаются; рекомендуется назначать старших специалистов и специалистов.

Для обоснованного выбора того или иного варианта внутренней структуры необходимо проанализировать влияние организационно-технических условий на количество входящих в его состав структурных единиц. При этом рекомендуется использовать метод, дающий следующие зависимости:

Y1 = 0,60 + 0,0206 X;

Y2 = 0,06 + 0,0925 X;

Y3 = – 0,26 + 0,2567 X;

Y4 = – 1,66 + 0,6272 X,

где Y1 — количество заместителей начальника отдела; Y2 — количество бюро в отделе (начальников бюро); Y3 — количество групп (старших исполнителей); Y4 — численность исполнителей; Х — численность служащих отдела.

Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры

Преподаватель разъясняет участникам деловой игры ее содержание, цели и порядок проведения.

Учебная группа разбивается на малые группы (команды), определяются состав команд и руководители проектов. Последние получают необходимую документацию для проведения деловой игры.

Слушателям предлагается в процессе деловой игры проанализировать организационную структуру завода и предложить проект новой, более прогрессивной организационной структуры управления.

1. Согласно приведенным далее данным определить, какие подразделения соответствуют требованиям минимальной численности отдела и бюро, а какие не соответствуют и поэтому должны быть реорганизованы (см. табл. 2).

2. На основе приведенных ранее формул определить состав должностных категорий для аппарата управления данного предприятия и отклонение по каждой категории в целом; полученные данные свести в табл. 3. Проанализировать данные табл. 3.

Таблица 3 Сравнение расчетной и фактической численности служащих

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Наименованиедолжностной категории | Общая численность  | Отклоненияработающих, чел. |
| расчетная | фактическая | “+” | “–” |
| 12345 | Руководители подразделенийЗаместители руководителейНачальники бюро (групп)Старшие исполнителиИсполнители |  | 16111462155 |  |  |
| Всего |  | 258 |  |  |

3. Рассчитать те же должностные категории в рамках каждого подразделения (табл. 4). Проанализировать данные табл. 4.

4. На основе анализа и расчетов разработать предложения по укрупнению структурных подразделений в соответствии с рекомендациями в отношении количества работников в отделах и бюро. Однако сделать это можно лишь после тщательного анализа содержания их работы на основе изучения документооборота и с учетом других факторов.

Таблица 4 Расчетная и фактическая численность должностных категорий по подразделениям (без учета руководителей)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Наиме-нованиеподраз-деления | Фактичес-каячисленностьработников,чел. | В том числе |
| заместителиначальников | начальникибюро | старшиеисполнители | исполнители |
| нор-матив | факти-чески | нор-матив | факти-чески | нор-матив | факти-чески | нор-матив | факти-чески |
| 1234567891011 | ОГКОГТООТиЗЭМООТКПЭОПДОЦБухОМТСОВКХО | 316912981619161199 |  | 11111121—1— |  | 46———11—1—— |  | 8214325741—— |  | 18417559911989 |
| Всего | 209 |  | 10 |  | 13 |  | 55 |  | 131 |

Проведя укрупнение отдельных подразделений за счет ликвидации других, выполнить соответствующие расчеты, а их результаты свести в табл. 5. Объединение же части отделов внесет изменения в численность объединенных отделов, и это потребует повторного расчета их должностных категорий.

Таблица 5 Численность работников управления укрупненных подразделений по категориям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Струк-турноеподраз-деление | Числен-ностьработ-ников,чел. | В том числе |
| заместителиначальниковотделов | начальникибюро | старшиеисполнители | исполнители |
| нор-матив | факти-чески | нор-матив | факти-чески | нор-матив | факти-чески | нор-матив | факти-чески |

Обосновать, по каким признакам и факторам проведено укрупнение отдельных подразделений. Объяснить, почему объединены именно эти подразделения.

5. Построить новую структурную схему управления предприятием с учетом нормы управляемости высшего руководства предприятия.

Подведение итогов деловой игры

Каждый руководитель проекта докладывает о проделанной работе, отмечая:

1) какие подразделения не соответствуют требованиям минимальной численности отдела и бюро и должны быть реорганизованы;

2) результаты анализа состава должностных категорий согласно данным табл. 3;

3) результаты анализа нормативной и фактической численности по каждому подразделению согласно данным табл. 4;

4) предложения по укрупнению структурных подразделений в соответствии с нормативами численности работников в отделах и бюро (табл. 5). Здесь важно уточнить подходы каждой команды к анализу содержания работы каждого подразделения. Очень важно, чтобы слушатели при анализе структуры управления отошли от сложившихся подходов и инструкций. Следовательно, нужны новые, более прогрессивные подходы и более гибкие структуры управления предприятием.

На основе обсуждения предложенных проектов разрабатывается окончательный вариант организационной структуры управления предприятием.