Содержание

Введение

Глава 1. Методические основы системы управления персоналом

1.1 Цели и функции системы управления

1.2 Организационная структура системы управления

1.3 Кадровое обеспечение

1.4 Нормативно-методическое обеспечение системы УП

1.5 Правовое обеспечение

Глава 2.Принципы и методы построения системы управления персоналом

2.1 Методы управления персоналом

2.2 Построение системы управления персоналом организации

2.3 Развитие и совершенствование системы управления

2.4 Современная концепция кадровых служб

Глава 3. Оценка результативности системы УП

3.1 Экономическая эффективность системы. Критерии эффективности

3.2 Функционально- стоимостной анализ

Глава 4. Передовой зарубежный и отечественный опыт построения систем управления персоналом на примере США, Японии, Европейских стран и РАО « ГАЗПРОМ»

Заключение

Приложения

Литература

***ВВЕДЕНИЕ***

С переходом к рыночной экономике происходят принципиальные изменения в системе управления предприятиями. Следствием таких изменений становятся новы подходы к организации и качеству управления предприятием, а также к управленческим кадрам.

Для преодоления экономического кризиса необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления персоналом (УП) организации. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом. До недавнего времени это понятие практически отсутствовало в управленческой практике, хотя в каждой организации существовала подсистема управления персоналом (отдел кадров), в обязанности, которой входили прием и увольнение работников, обучение и переподготовка кадров и т.д. Но отделы кадров, как правило, имели низкий организационный статус, являлись слабыми в профессиональном отношении. Они были структурно разобщены с другими подразделениями, которые выполняли функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы, юридический отдел и др.). И, как следствие, он не являлся ни методическим, ни информационными, ни координирующими центром кадровой работы организации.

Современным кадровым службам не достаточно только оформлять приказы и распоряжения, хранить кадровую информацию. Они постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации труда, цель которой повышение производственной , творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программ развития кадров, обеспечение справедливой оплаты труда и т.д.

При переходе к рынку происходит медленный отход от прежнего иерархического управления, жесткой системы администрирования к рыночным взаимоотношениям. Поэтому необходима разработка новых подходов к построению системы управления персоналом организации - построение организационных структур, в соответствии, с которыми весь отсчет функций управления ведется не сверху вниз, а снизу вверх. Отсюда ориентация не на иерархические вертикальные структуры, а на многообразные формы горизонтальных связей.

Следовательно, формирование эффективной системы УП является одной из наиболее важных задач современного менеджмента. В данной дипломной работе будут изложены методические основы системы УП, принципы и методы ее построения, оценка эффективности ее работы, а также анализ отечественного и зарубежного опыта построения систем управления.

В работе были использованы материалы из книг Иванцевича Дж. и Лобанова А.А. , Мескона М.Х. , Кибанова А..Я., Бавыкин В., Самыгина С.И. и Столяренко Л, Д. , Шкатулла В.И. и др. авторов.

Глава 1. ***Методические основы системы управления***

Без управления людьми не может существовать ни одна организация. Без квалифицированных кадров организация не сможет достичь своих целей. Вряд ли оспорим тот факт, что доходы любой фирмы в первую очередь зависят от того , насколько профессионально работают в ней специалисты. Управление персоналом направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное участие не только в производственном процессе, но и в управлении производством становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Система предсказуемости | 1900 Привычность | | 1930,1950 Поддаётся экстраполяции | | | 1970 Неожиданно, но узнаваемо | | 1990 Неожиданно и неузнаваемо | | |
| Будущее есть повторение прошлого | - Регламентация с помощью инструкций  - Финансовый контроль | | | | | | | | Управление на основе контроля( стабильность системы управления) | | |
| Будущее предсказуемо путём экстраполяций | - Составление текущих бюджетов  - Составление бюджетов капиталовложений  - Целевое управление  - Долгосрочное планирование | | | | | | | Управление на основе экстраполяций (реактивность системы управления) | | |
| Предсказуемы только проблемы и новые возможности | Управление на основе предвидения (акцент системы управления на предвидение) | | | - Стратегическое планирование  - Выбор стратегических позиций | | | | | | |
| Частично предсказуемы отдельные аспекты внешней среды фирмы | Управление на основе гибких экстренных решений (акцент системы управления на исследования) | | | - Управление на основе ранжирования стратегических задач  - Управление в условиях неожиданных событий | | | | | | |
|  | Стабильность | Реактивность | | | Предвидение | | Исследование | | | Творчество (для систем управления будущего) |
|  | Главные признаки, характеризующие эволюцию системы управления | | | | | | | | | |

Схема 1. Эволюция систем управления (№ 5, том 1,стр.513).

В своём развитии теория и практика управления прошла несколько этапов развития. Эволюция систем УП представлена на схеме 1.

Каждая система состоит из определённых элементов. Система УП не является исключением. Структура элементов системы управления представлена в таблице 1 (№ 5, том 2,стр.14). В ней также представлена сравнительная характеристика различных подходов к управлению персоналом.

Таблица 1

Структура основных элементов, формирующих систему

***управления персоналом***

| ***Содержание элеме-***  ***тов***  ***Элементы***  ***системы УП*** | ***Содержание элементов при классическом подходе к управлению*** | ***Содержание элементов при акценте в управлении на персонал*** |
| --- | --- | --- |
| Ресурсы фирмы | Физический и денежный капитал | Физический и денежный капитал  Человеческие ресурсы |
| Расходы на персонал | Прямые затраты | Долгосрочные инвестиции |
| Привлечение персонала на фирму | Денежный стимул | Активный поиск  Реклама  Социальные льготы |
| Расходы на обучение | Минимальные | Определяются по принципу «затраты - выгода» |
| Формы обучения | На рабочем месте | Вне фирмы, включая общее образование |
| Социальная инфраструктура | Отсутствует | Формируются отдельные компоненты по принципу «затраты - выгода» |
| Стиль руководства | Авторитарный | Определяется ситуацией |
| Организация труда | Индивидуальная | Индивидуальная  Групповая |
| Регламентация исполнителя | Жёсткая | Разная степень свободы в организации труда |
| Мотивация к труду | Индивидуальная | Сочетание морально- экономических стимулов, использование различных мотивов деятельности |
| Горизонты (сроки) планирования | Краткосрочный | Период жизненного цикла человеческих ресурсов |
| Функции кадровых служб | Преимущественно учетные | Преимущественно аналитические и организационные |

Управление кадрами как система представлена на рис. 1.1.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Управляющий кадрами  действует на рынке труда |  | Управление рабочей силой |  | Выход системы - рост производительности труда |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
| Блок 1 – Запуск  Наем  Выбор  Переговоры  Заключение контракта | Блок 2 - Процессы  Обучение  Тренировка  Условия работы  Медицинское обслуживание  Профилактика и разрешение конфликтов  Прекращение найма | Блок 3 – Выпуск  Выполнение работы |

Рис.1.1 Управление кадрами как система (№ 20 , стр. 9).

Система управления кадрами проходит в своём развитии 3 стадии:

1. Анализ ситуации - определение потребности в рабочей силе, исходя из планов развития производства, анализа рабочей силы, поиск альтернатив и прочее.
2. Постановка целей - кадровые цели должны совпадать с целями организации. Цели включают меры по повышению производительности и усилению оборота рабочей силы.
3. Контроль - сопоставление достигнутых результатов с планом, устранение отклонений, которые могут включать наём, обучение работников.

Этот подход рассматривает рабочую силу как определённый ресурс, но имеющий существенные отличия от других видов ресурсов, которые состоят в следующем:

- наёмный работник может отказаться от условий, на которых руководство собирается его использовать;

- он может уволится по собственному желанию;

- он может бастовать;

- он может переобучатся другим профессиям;

- уровень оплаты его труда является объектом длительных переговоров;

Концепция управления персоналом базируется на постулатах «школы научного управления», в которых один из главных принципов - минимизация вложений в наёмную силу. В 70-х годах появилась концепция «человеческих ресурсов управления», возникшая в результате синтеза школ «человеческих отношений» и «поведенческих наук», что позволило признать экономическую целесообразность капиталовложений в рабочую силу. При таком подходе прослеживается прямая зависимость величины дохода от индивидуальной производительности работника, его творческого подхода и самореализации.

Применение концепции «человеческих ресурсов» требует осуществления кадрово-образовательной политике на уровне корпорации и государства. Корпорация представляет собой социотехническую систему. Этот подход позволяет представить корпорацию как совокупность двух систем: технической и социальной, которые осуществляют принципиально отличные функциональные действия.

Действия технической системы предсказуемы и контролируемы, так как представляют собой реакцию объекта управления на полученную от органа управления команду.

Социальная (личностная, человеческая) подсистема связана с поступками и реакциями людей на команды управления, которые не могут быть однозначными и предсказуемыми. Эффективность действия данной подсистемы изначально связана с подбором кадров, т.е. кадровой политикой.

Управление человеческими ресурсами - главная функция любой фирмы и рассматривается как система организации и управления процессами отбора, обучения и оценка кадров, являясь подсистемой в обще корпорационной структуре. Управление человеческими ресурсами само представляет собой сложную систему, которая представлена в приложении №1 (№ 36, стр.64).

По своему содержанию организационная и социально-экономическая основа системы управления персоналом включает в себя:

- установление четкого порядка и регламента определения целей и постоянное уточнение перспективных и текущих задач, стоящих перед подразделением в целом, а также перед каждым функциональным органом управления и структурным звеном;

- формирование и постоянное совершенствование организационной структуры управления, связанное с уточнением количества подразделений и функциональных органов управления, положений, регулирующих деятельность, формальных, регламентированных правовыми актами связей между ними, профессиограмм для каждого должностного лица, включая должностные инструкции и модели должностей;

- непрерывное улучшение условий, определяющих уровень организации труда работников (повышение степени ответственности, обогащение труда, совершенствование организации труда и обслуживания рабочих мест и др.);

- постоянное совершенствование экономической деятельности подразделения, создание наиболее благоприятных условий для оптимального сочетания коллективных, индивидуальных интересов с интересами организации, путём постоянного обновления систем и норм стимулирования;

- прогнозирование и планирование потребности в кадрах, квалификация и деловые качества которых отвечали бы предъявляемым требованиям, и пути обеспечения ими организации.

Каждое из перечисленных направлений входит в функциональные обязанности конкретных органов управления, но координирует и направляет их работу обеспечивает служба по управлению персоналом.

* 1. ***Цели и функции системы управления персоналом***

Все множество целей организации можно разделить на 4 вида:

- экономические - получение прибыли от реализации продукции, работ, услуг;

- научно-технические - обеспечение современного научно-технического уровня продукции и разработок, совершенствование технологий и прочее;

- производственно-коммерческие - производство и реализация продукции или услуг в заданном объёме и с необходимой ритмичностью;

- социальные - достижение необходимой степени удовлетворения социальных потребностей работников.

В современных условиях в качестве генеральной цели может быть представлена экономическая цель. Дерево целей системы управления организации представлено на рис.1.2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Экономическая цель* | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | |  | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | |
| 1  уровень | | | | научно-техническая цель | | | | | | производственно-коммерческая цель | | | | | | | социальная цель | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2  уровень | Обеспечение перспективных технических характеристик | | | | | Обеспечение качества продукции | | | | | реализация научно-технической продукции | | | | рост объема реализации продукции или услуг | | | | обеспечение ритмичности поставок продукции или своевременности услуг | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3  уровень | 3.1 | 3.2 | 3.3 | | 3.4 | | 3.5 | 3.6 | 3.7 | | | 3.8 | 3.9 | 3.10 | | 3.6 | | 3.11 | | 3.12 | 3.13 | 3.14 |

Рис. 1.2 Дерево целей системы управления (№ 36, стр. 90).

Оно ограничено целями, выделенными по аспектному (понятийному) признаку декомпозиции (1 и 2 уровни), а 3 уровень по факторному признаку.

При построении системы целей принят тот факт, что в дальнейшем типовой вариант структуры будет формироваться по функционально- целевому признаку как наиболее распространенному.

Поскольку социальная цель является основой формирования целевой направленности системы УП, то структуризация этого вида целей рассматривается отдельно и более подробно.

Среди целей, сформированных по факторному признаку, следует выделить целевое обеспечение общих функций управления, которые действуют на всех уровнях управления:

- планирование (координация ожидаемых результатов и способов их достижения);

- организация и регулирование (координация действий для достижения результата);

- учёт и контроль (получение информации о достижении результатов);

- стимулирование (распределение финансовых ресурсов между всеми звеньями и объектами).

Планирование - это начало и основа управления. Различают стратегическое, оперативное и текущее планирование. Любой план должен удовлетворять принципам: 1) быть экономически обоснованным и рациональным; 2) опираться на реальные возможности организации; 3) должен быть достаточно гибким для внесения изменений без ущерба для достижения поставленных целей.

Организация- создание такой систем, в которую логично вписываются три компонента: работающий человек или группа людей, экономические отношения, технические средства.

Хороший организатор не тот, кто хорошо работает только сам, а то у кого работают хорошо и подчинённые. Основные принципы управления:

- чёткое разделение труда;

- чёткая регламентация полномочий и степени ответственности каждого работника;

- строгая дисциплина;

- принцип единоначалия;

- принцип единства направления: коллектив должен иметь единую цель, единый план, единого руководителя;

- подчинённость личных интересов общим интересам;

- справедливое вознаграждение работникам;

- централизация в системе управления;

- четкая регламентация полномочий руководителя;

- принцип справедливости в разрешении конфликтных ситуаций;

- принцип стабильности рабочих мест;

- поощрение инициативы низовых работников.

Формы организации деятельности:

1. делегирование полномочий (передача части управленческих функций более низкому уровню, но с сохранением ответственности);
2. регламентирование прав. Обязанностей, профессиональных функций (юридическое оформление прав в должностных инструкциях, трудовых контрактах);
3. создание организационной структуры;
4. нормирование трудозатрат и норм времени;
5. инструктаж работников;
6. принятие управленческих решений.

В структуре предприятия выделяют подсистемы:

- технологическая система поведения;

- формальная организационная структура (структура подчинения прав, обязанностей, зафиксированная в юридических документах);

- внеформальная структура (решение деловых задач не по формальным правилам, а на основе человеческих отношений. Чем более выражена внеформальная структура, тем хуже предприятие);

- неформальная межличностная структура отношений в коллективе, симпатии, антипатии.

Различают три вида контроля- текущий по отклонениям; - упреждающий для недопущения отклонений, предупреждения сбоев, является базой для корректировки действий; - результирующий.

Стимулирование - необходимо для того, чтобы вызвать высокую мотивацию, желание сотрудников выполнять поставленную задачу наиболее эффективно.

Система целей для УП рассматривается двояко. С одной стороны она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они в праве требовать у администрации. С другой стороны, система должна определить: какие цели ставит перед собой администрация по использованию персонала и какие для этого необходимо создать условия. Эти цели не должны быть противоречивыми.

Система целей служит базой для определения состава функций управления. Для формирования функций необходимо выявление их объектов и носителей. Носителями функций управления выступают: руководство организации, заместители руководителей (включая линейных руководителей , которые одновременно являются и объектами управления ), руководитель службы управления персоналом или заместитель директора по кадрам, специализированные подразделения по управлению персоналом и специалисты по управлению персоналом (они также одновременно являются и носителями и объектами ). Объектами управления являются все сотрудники организации.

Современная концепция УП склоняется к приоритетности передачи большого объёма управленческих функций непосредственным руководителям того или иного коллектива. При этом они должны получать необходимую профессиональную и методическую помощь.

При этом особое внимание уделяется функциональному разделению труда в области управления персоналом. Общая концепция и структуризация функционального разделения труда в области УП изложена в работах И. Хнтце. Он выделяет несколько функциональных блоков, определяющих структуру службы УП:

1 блок – *Определение потребности в персонале*. Планирование качественной потребности в персонале; Выбор методов расчёта количественной потребности в персонале; Планирование количественной потребности в персонале.

2 блок – *Обеспечение персоналом.* Получение и анализ маркетинговой информации; Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале; Отбор персонала.

3 блок – *Развитие персонала.* Планирование развития карьеры и служебных перемещений; Организация и проведение обучения.

4 блок – *Использование персонала.* Определение результатов и содержания труда на рабочих местах; Производственная социализация; Введение персонала, его адаптация в трудовой деятельности; Упорядочение рабочих мест; Обеспечение безопасности труда; Высвобождение персонала.

5 блок – *Мотивация результатов труда и поведения персонала.* Управление содержание и процессом мотивации труда; Управление конфликтами; Использование монетарных побудительных систем (оплата труда, участие персонала в прибылях и капитале); Использование немонетарных побудительных систем (групповая организация, социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени)

6 блок – *Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом.* Правовое регулирование трудовых взаимоотношений; Учёт и статистика персонала; Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам; Разработка кадровой политики.

Общей и главной задачей УП является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Качественные характеристики:

- Способности (уровень образования, объём знаний, профессиональные навыки, опыт работы);

- Мотивация ( круг профессиональных и личных интересов, стремление достичь чего- либо );

- Личные качества, влияющие на выполнение профессиональной роли.

Служба УП решает ряд задач, которые можно разделить на основные и дополнительные. К основным относятся:

- разработка кадровой концепции, кадровой политики, предоставление кадровых систем и инструментов;

- оформление трудовых взаимоотношений;

- набор, условия принятия на работу, отбор, определение требований и задач вакантных должностей, проведение собеседования планирование карьеры;

- подготовка, переподготовка и повышение квалификации;

- выявление социальной напряжённости и её снятие;

- анализ рабочего места и рабочих процессов;

- оценка результативности труда работников;

- консультирование и поддержка руководящих работников;

- соучастие в принятии решений по кадровым вопросам;

и т.п.

Дополнительные задачи: охрана туда и техника безопасности, расчёт и выплата заработной платы, оказание различного рода услуг (например, информирование, решение социальных проблем людей и проч.).

Свои задачи служба УП может выполнять через:

- консультирование линейных руководителей;

- совместную с линейными руководителями разработку решений и мероприятий по их реализации;

- собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий (например, маркетинг персонала).

Организационный статус службы УП определяется уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позиции её руководства.

Основные тенденции в развитии функционального разделения труда по управлению персоналом организации:

- выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем УП в деятельности фирмы;

- широкое развитие внешних консультативных посреднических фирм, работающих с организациями на договорной основе, активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом;

- делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытным специалистам с одновременной организацией их глубокого и непрерывного обучения;

- развитие центров подготовки и развития персонала, специализированных кадровых подразделений;

и т.д.

***1.2 Организационная структура системы УП.***

Под организационной структурой управления организацией понимается соотношение полномочий, функций, прав, обязанностей, ответственности между управленческими и производственными звеньями в процессе производства и реализации продукции, проявляющееся посредством информационных связей между ними и воздействующие на результат хозяйственной деятельности.

Объект управления характеризуется номенклатурой, объёмом, характером выпускаемой продукции, её стоимостью, численностью работающих, технико-экономическими показателями и др. показателями их работы.

Совокупность органов субъектов управления, состав их взаимосвязей (вертикальных и горизонтальных) образуют аппарат управления фирмой. Он строится на сочетании линейных, функциональных или комбинированных органов управления, их взаимосвязей в деятельности.

Структура управления фирмой даёт представление о её подразделениях, службах и отдельных должностных лиц, их специализации, соподчиненности и взаимосвязи.

Большую часть организационных структур механистического (бюрократического) типа можно разделить на две категории: функциональные и дивизионные структуры, рис.1.3 (№ 25,стр. 112). В последнее время наибольший интерес представляет комбинированная или матричная структура.

***Линейная структура*** управления основана на использовании принципа иерархичности и предполагает чёткое разделение на вышестоящие и нижестоящие уровни. Линейное звено или орган каждой ступени здесь выполняет весь комплекс управленческих действий по отношению к нижестоящему звену. Каждый работник подчинён только одному руководителю и, следовательно, связан с вышестоящей системой только через него.

Каждый из органов управления обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем .

Преимущества линейной структуры: чёткая система взаимных связей, ясно выражена ответственность, быстрота реакции на прямые приказания. Недостатки - Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений, тенденция к волоките, перегрузка менеджеров верхнего уровня, повышение зависимости от личных и деловых качеств менеджера высшего звена.

Каждый из органов управления обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем.

***Функциональная структура*** является старейшей и наиболее часто используется. Эта структура требует создания подразделений для выполнения определённых функций на всех уровнях управления. Т.е. вид структуры результат департаментализации (разделения) управления на элементы (отделы), каждый из которых имеет свою определённую задачу в управлении, т.е. выполняет определённую функцию. При этом осуществление такой задачи осуществляется с учётом целей организации.

Механистические (бюрократические)

Департаменализация (управление по горизонтали)

По территориальному признаку

Линейное руководство (управление по вертикали)

Многоуровневая (высокая)

Органистические (адаптивные)

Проектные (прогаммно-целевые)

Новые (венчурные, инновационные, бизнес центры и др.)

Продуктовая

По потребителю

Функциональные структуры

Дивизиональные структуры

Линейные структуры

Плоская

Линейно-штабные структуры

Проектные

Матричные

Рис. 1.3 Виды организационных структур менеджмента (№ 25, стр.112)

Генеральный директор

Директор по кадрам

Начальник отдела № 1

Начальник отдела № 2

Начальник отдела № 3

Исполнители

Рис.1.4 Линейная организационная структура.

Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность. Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций управления, появляется штат специалистов в своей области и отвечающих за определённое направление деятельности.

Недостатки функциональной структуры: Усложняются взаимосвязи, затрудняется координация, отдельные отделы могут быть более заинтересованы в реализации своих целей, чем общих, цепь команд от руководителя до исполнителя увеличивается. Положительные стороны функциональной структуры - стимулирует деловую и профессиональную активность, улучшает координацию в функциональных областях, освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов, уменьшает потребность в специалистах широкого профиля.

Президент

Совет директоров

Вице-президент по кадрам

Вице-президент по вопросам производства

Вице-президент по маркетингу

Вице-президент по финансовым вопросам

Рис.1.5 Пример функциональной структуры.

Функциональная структура предполагает систему подчинения и ответственности в зависимости от выполняемой функции. Функциональному руководителю легче работать, чем линейному, поскольку он компетентен и ответственен только в какой-то одной функциональной области.

Одна из разновидностей функциональной оргструктуры - дивизиональная. При ней такая степень централизации управления, что филиалы имеют полные полномочия в принятии оперативных управленческих решений. Центральный офис решает вопросы стратегического управления и контролирует деятельность.

При дивизиональной структуре происходит деление по продуктовому, региональному и демографическому признаку, а также выделяют смешанную дивизиональную структуру управления.

Высший орган управления

Продуктовая группа 1

Продуктовая группа 2

Продуктовая группа 3

Производство

Маркетинг

Финансы

Кадры

Рис.1.6 .а Дивизиональная (продуктовая) структура.

Регион А

Продукт 1

Продукт 2

Регион В

Регион С

Высший орган управления

.....

Рис.1.6 .б Дивизиональная (региональная) структура.

Высший орган управления

Продукт 1

Продукт 2,

Страны В

Продукт 1,

Страны А

Производство

Маркетинг

Страна С

Регион С1

Регион С2

Страна Д

Регион Д1

Регион Д1

Производство

Маркетинг

Производство

Маркетинг

Рис.1.7 Смешанная дивизиональная структура.

Преимущества функциональной структуры: более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией определённых категорий персонала, освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем, возможность привлечения консультантов и экспертов. Недостатки: недостаточно чёткое представление об ответственности, т.к. готовящий решение не участвует в его реализации, тенденции к чрезмерной централизации.

К новым прогрессивным формам организации управления относится матричная и квазииерархическая структура управления, рис.1.8.а, б (№ 5 , том 1,стр.481).

***Матричная структура*** - эта организационная структура предполагает одновременное использование в управлении корпорации обоих принципов (продуктового и регионального). Таким образом, каждый управляющий становится подотчётен вышестоящим руководителям сразу по двум направлениям - по виду продукции и по региону, где расположено предприятие (подразделение). Матричная структура позволяет организационно решить задачу меж функциональной координации и объединение различных видов деятельности, подчиняя их достижению поставленных целей, при этом эффективно сочетаются вертикальные и горизонтальные связи в управлении, достигается оптимальное соотношение централизации и децентрализации.

***Квазииерархическа структура*** представлена на рис.1.9 (№ 5 ,том 1, стр.69).Такой тип организационной структуры необходим для повышения конкурентоспособности предприятия. При этом происходит укрупнение фирмы с тем, чтобы использовать эффект масштаба производства. Проблему гибкости управления решают путём децентрализации административных структур за счёт создания дочерних или ассоциированных фирм.

Высший руководящий орган фирмы

Исследования и разработки

Производство

Маркетинг

Управление нововведениями в рамках продуктовой группы А

### Инвестиционный проект по изделию А!

Инвестиционный проект по изделию А2

Управление нововведениями в рамках продуктовой группы Б

Инвестиционный проект по изделию Б1

Управление нововведениями в рамках продуктовой группы В

Рис.1.8.а Матричная структура управления (№ 5, том 1, стр.481).

Вице-президенты, ответственные за работу подразделений компании в США

Вице-президенты, ответственные за работу западноевропейских дочерних компаний

Центр разработки стратегии компании

Директора групп, объединяющих несколько производственных отделений

Конференция управляющих дочерними компаниями

Производственные отделения в США, объединённые по виду продукции

Отдел координации научно-технической политики, проводимой в США и Западной Европе

Определение целей компании

План реализации целей компании

Ежегодный прогноз рынка

Выработка стратегии

Реализация стратегии

Результат

Рис.1.8.б Матричная структура управления дочерними компаниями американской фирмой «3М» (№ 5, том 1, стр.481).

Наличие взаимовыгодных целей

Рис.1.9 Квазииерархическая структура управления

Организационная структура кадровой службы, как уже отмечалось, определяется её функциями, отражая каждую из них, и ориентированна на поставленные задачи (рис. 1.10, № 39 , стр.6).

Президент

Отдел кадров

Финансовая служба

НИОКР

Служба сбыта

Производственный отдел

Рис. 1.10 Место кадровой службы в структуре организации.

Одним из важнейших направлений в работе организации является работа с персоналом. Крупные корпорации уделяют особое внимание именно этой службе, т.к. от успешности её работы во многом зависит производительность труда всех работников организации. На схеме 1.2 (№ 39, стр. 7) представлена структура отдела кадров близкая к идеальному варианту.

В организациях с небольшой численностью каждую кадровую функцию или несколько может выполнять один работник.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сектор найма рабочей силы |  | Сектор подготовки и продвижения персонала | |
| Планирование  Набор  Отбор  Интервьюирование, тестирование  Организация других испытаний |  | Разработка программ обучения  Профобучение  Корректировка жизненных планов | |
|  |  |  | |
| Сектор стимулирования и оплаты труда |  | Сектор изучения кадров, оценки кадров | |
| Анализ трудовых процессов  Планирование затрат на персонал  Тарифные соглашения  Изучение мотивации труда  Установление систем стимулов и компенсаций  Разработка систем оплаты труда: тарифных и бестарифных  Разработка других методов оплаты труда |  | Анализ качества трудовой жизни, степени удовлетворения важнейших личных потребностей через деятельность в организации  Определение морально- психологического климата в коллективе  Организация оценки кадров  Внутрифирменные перемещения  Оценка содержания труда  Планирование оптимального состава персонала | |
|  |  |  | |
| Сектор трудовых отношений |  |  | |
| Изучение социальной напряжённости  Заключение коллективных договоров  Развитие отношений с органами рабочего самоуправления |  |  | |
|  |  |  | |
| Сектор стратегического управления персоналом |  | Сектор профориентации и адаптации | |
| Разработка стратеги управления персоналом для достижения целей организации  Планирование развития персонала  Анализ информации по рынку труда  планирование потребности в персонале  Обеспечение руководства кадровой информацией |  | Профориентация в коллективе  Адаптация кадров в коллективе  Планирование сохранения персонала | |
|  | | | |
| Сектор охраны труда и техники безопасности |  | |  |
| Группа медицинского обслуживания персонала  Курсы по охране труда  Изучение условий труда и их корректировка  Управление отношениями по охране труда |  | |  |

Схема 1.2 Организационная структура отдела кадров.

Из-за рыночных изменений, увеличения объёмов производства, территориальной разобщённости в рамках одной корпорации, привели к децентрализации почти всех корпоративных штабных служб. В последнее время идёт поиск оптимальных структур внутри корпорации, разрабатываются различные модели организационных структур. Современная система управления организации, чтобы быть эффективной, должна отвечать трём главным требованиям:

- должна быть эффективна с точки зрения политики бизнеса;

- регулярно обновляться;

- обеспечивать умеренную чувствительность к изменению внешней среды.

При этом форма организации должна опираться на три столпа, каждый из которых отвечает одному из требований. Для обеспечения эффективности имеется столп « устойчивости »; для осуществления регулярной обновляем ости столп « предприимчивости »; а чтобы обеспечить профилактику окостенения - столп « ломки привычек » (систематическое переключение внимания персонала на новые задачи). Система управления должна быть готова к постоянным реорганизациям, т.е. готова регулярно отпочковывать новые отделения, перераспределять ресурсы для увеличения эффективности, привлечь таланты и объединить их проектные группы. Подобные реорганизации проводят IBM, 3M, Microsoft, Сименс, Джонсон & Джонсон.

Подразделения носители функции УП - могут рассматриваются в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль этой службы в общей системе управления организацией определяются местом и роль каждого специализированного подразделения по УП и организационным статусом его руководителя. Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности, закреплённых документально. Кадровая служба занимает определённое положение в организационной структуре фирмы. Ёе авторитет зависит от уровня профессиональной подготовки сотрудников, полезности службы, степени влияния на кадровые процессы.

Возглавляет службу УП менеджер или директор по кадрам. На каждого работника службы разрабатывается должностная инструкция. Статус кадровой службы должен быть закреплён юридическим документом « Положение об отделе кадров ».

***1.3Кадровое обеспечение***

Под кадровым обеспечением системы управления понимается необходимый количественный и качественный состав работников службы кадров организации. Расчёт потребности в кадрах зависит от целей и уровня планирования.

К качественным характеристикам относят: уровень образования, умения и навыки, опыт работы в кадровых службах, личностные характеристики, которые должны соответствовать занимаемой должности. В состав кадровых служб входят юристы, психологи, экономисты, социологи и т.д. Разумеется, кадровой работой могут заниматься и специалисты другого профиля, но для эффективной работы им нужна основательная специальная подготовка

Исследования прошлых лет показали, что в кадровых службах было занято около 0,7 % от общего числа работающих в отрасли тогда, как зарубе жом в службах УП работало около 2% , т.е. численность кадровой службы определяется из расчёта 1 работник отдела УП на 130 - 150 работников. При этом у нас в стране наблюдается низкий уровень профессиональной подготовки кадровиков. В отделах кадров работали люди различных специальностей, не имеющие отношения к менеджменту персонала, отсутствовали специалисты в этой области. И, как следствие, к отделу кадров было пренебрежительное отношение, низкий организационный статус и невысокий уровень оплаты труда.

В зарубежных фирмах большое внимание уделяется качественному составу службы управления персоналом и его положению в оргструктуре. Наблюдается всё увеличивающееся значение служб УП. Во многих фирмах вице - президентами являются начальники кадровых служб.

В последнее время в России стало изменяться отношение к кадровым работникам и их участию в планировании и развитии организации. Большое внимание стало уделяться профессиональной подготовке менеджеров персонала, их непрерывному обучению. Открываются новые учебные заведения. Отделу кадров целесообразно вступить в организацию по управлению кадрами, чтобы использовать её возможности в обмене опытом и повышать квалификацию своих работников. Например, Русский кадровый клуб, цель которого информационный обмен между профессионалами в области кадрового менеджмента. Клуб выпускает бюллетень « Персонал », который, по мнению, авторов должен стать заочным клубом. Известно, что нельзя качественно управлять персоналом, не опираясь на опыт других организаций, как отечественных, так и зарубежных.

Количественный состав служб УП определяется организационно - штатными структурами и уставом организации. При расчёте численности работников отдела руководствуются следующим:

- общая численность работников;

- характерные особенности организации, связанные со сферой её деятельности, условиями работы, масштабом и проч.;

- социальная характеристика организации. Структурный и квалификационный состав персонала;

- сложность и комплексность решаемых задач по УП;

- техническое обеспечение управленческого труда.

К сожалению, до настоящего времени эффективных общепризнанных методов определения потребности в кадрах управления в разрезе должностей и специальностей ещё не разработано. Организация самостоятельно определяет численность работников по функциям управления, их профессиональному составу. Это она может сделать следующими методами:

1. на основе многофакторного анализа функционального разделения труда управленческого труда. Выбирается 1-2 существенных фактора, а затем с помощью корреляционного анализа выводится математическая формула, выражающая зависимость между численностью персонала данной функциональной группы и действующими факторами;
2. экономико-математические методы на основе построения экономических моделей, которые выводятся из действия реального механизма явлений и тем самым обеспечивает адекватное отражение содержательного процесса. Применение пока ограничено;
3. в методе сравнения на базе анализа состав кадров специалистов в развитой хозяйственной системе составляются проектировки потребности в специалистах для менее развитой системы. Предпринимаются попытки использования этого метода на основе формирования однородных групп организаций и выделение в них типовых или передовых организаций;
4. штатно-номенклатурный метод основан на обязательном учёте таких факторов, как намеченное развитие производства, типовые штаты, структура подразделений и т.п. ;
5. метод расчёта по насыщенности. Насыщенность специалистами по кадрам определяется с помощью коэффициента насыщенности. Он исчисляется путём деления числа специалистов по УП на каждые 100 или 1000 рабочих и служащих, занятых в организации;
6. экспертный метод основан на учёте мнений группы специалистов, суждения которых базируются на их профессиональной компетентности. Обычно дополняет другие методы;
7. метод прямого расчёта - определение численности исходя из расчёта необходимых затрат на реализацию управленческих функций;
8. наиболее распространён расчёт через трудоёмкость (затраты труда или времени).

В настоящее время разработаны типовые нормы на подготовку и оформление документов по делопроизводству. Зная трудоёмкость можно определить численность отдела (Ч):

**ТК**

**Ч= Ф п** , где

Т - общая трудоёмкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, чел-часов;

К - коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работы, на предусмотренных в общей трудоёмкости;

Фп - полезный фонд рабочего времени одного работника за год, час (равен 1910 часов).

Для определения численности персонала кадровой службы целесообразно использовать в качестве примерных нормативы времени на работы по комплектованию и учёту кадров, которые были разработаны Министерством труда СССР в 1991 г. Они, безусловно, устарели, но тем не менее их можно использовать как ориентиры и как образец одной из методик, которую можно использовать с обязательной корректировкой, с учётом реальностей поставленных задач и функций кадровой службы.

За рубежом численность работников определяется исходя из норм обслуживания, которые характеризуют количество объектов (т.е. работников организации) обслуживаемых одним работником службы УП. В разных странах сложилось следующее соотношение:

В США на 100 работающих в организации приходится 1 работник кадровой службы;

в Германии на каждых 130-150 работающих – 1 работник;

во Франции на каждых 130 работающих – 1 работник;

в Японии на каждых 100 работающих – 2.7 работника.

Указанные соотношения являются средними и могут существенно отличаться по отраслям, секторам и сферам деятельности.

***1.4 Нормативно - методическое обеспечение службы управления***

***персоналом***

Нормативно - методическое обеспечение - это совокупность документов организационного, организационно - методического, организационно - распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно - справочные материалы и прочие документы, утверждённые в установленном порядке компетентными органами или руководством организации.

Нормативно - методические обеспечение создаёт условия для эффективного процесса управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе УП.

Нормативно-методические материалы группируются по их содержанию. Различают нормативно-справочные документы; документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера; документы технического, технико-экономического и экономического характера. Первая группа включает нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления. Например, нормы времени управленческих процедур, инструкция государственной налоговой службы РФ, сменно-суточные задания и проч.

Документы второй группы регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом. Например, Гражданский кодекс, КЗоТ, руководящие документы (положения, инструкции, правила) Минтруда и других государственных органов, приказы, положения, инструкции, издаваемые руководителем организации или соответствующим подразделением по вопросам труда, численности и оплаты труда и т.п.

Документы технического, технико-экономического и экономического характера содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов. Нормы планировки помещений и рабочих мест, стандарты, технические установки, тарифные ставки, коэффициенты доплаты; бизнес-план, смета затрат на производство, типовые нормы времени, различные отчёты, система стандартов по технике безопасности и прочее.

Важнейшим внутренним организационно-регламентирующим документом является *Положение о подразделении* - документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения кадровой службы: его задачи, права, функции, ответственность. На схеме 1.3 (№ 7,стр.120) представлена типовая структура положения об отделе.

Общая часть

Основные задачи

Перспективные

Текущие

Функции подразделения

Перечень работ и операций

Права подразделения

Организация управления подразделением

Взаимодействие с другими подразделениями

Ответственность

Схема 1.3 Структура положения об отделе, службе.

В приложении № 2 (№ 39, стр.459) приведём примеры положения об отделе кадров, акционерного общества, состоящего из начальник отдела управления кадрами и трудовыми отношениями (код должности 24063), инженер по кадрам (код 22956), психолог (код 5484), специалист по кадрам (код 26583), экономист по труду (код 27755).

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации (отдел организации управления, юридический отдел).

На основе типовых документов с учётом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего пользования. Так, важными организационно-распорядительными документами являются *Правила внутреннего распорядка*, которые включают следующие разделы:

- общие положения;

* порядок приёма и увольнения рабочих и служащих;
* основные обязанности рабочих и служащих;
* основные обязанности администрации;
* рабочее время и его использование;
* поощрение за успехи в работе;
* ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

В распоряжении кадровой службы находятся все нормативные акты, на основании которых составляются документы внутреннего пользования:

- коллективный договор:

- правила внутреннего трудового распорядка;

- положения о подразделениях (отделах, службах, группах);

* и др.

Важнейшим организационным документом является *Коллективный договор*, разрабатываемый при непосредственном участии подразделения службы управления персоналом. Коллективный договор- это соглашение, заключаемое трудовым коллективом и администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

К документам организационно-методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом. Сюда входят:

Положение по формирования кадрового резерва в организации;

Положение по организации адаптации работников;

Рекомендации по организации подбора и отбор персонала;

Положение по урегулирования взаимоотношений в коллективе;

Положение по оплате и стимулированию труда;

Инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

Основополагающим документом в кадровой службе являются должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов, служащих, но с учётом особенностей организации и социально-экономических условий. В приложении № 3 (№39, стр.462) представлена должностная инструкция начальника отдела управления кадрами и трудовыми отношениями, а в приложении № 4 (№ 39, стр.465) - инженера по кадрам.

Аналогично составляются должностные инструкции по другим рабочим местам в кадровой службе организации.

1. ***Правовое обеспечение***

Правовое обеспечение состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на персонал с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наёмным работником;

- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений;

- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;

- разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно - распорядительного и экономического характера;

- подготовка предложений об изменении действующих или отменение устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на её руководителей и других должностных лиц (в пределах предоставляемых им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителей системы управления персоналом и её работников по вопросам, входящим в их компетенцию.

Головным подразделением по ведению правовой работы является юридический отдел. Однако специфика кадровых служб включат в себя повседневное осуществление работ, связанных с приёмом, увольнение и переводом работников. Всё это требует определённых юридических знаний, чтобы обеспечить чёткое урегулирование прав и обязанностей всех участников трудовых отношений.

Устанавливаются правовые нормы централизованного или локального характера. К актам централизованного характера относится КЗоТ РФ, постановления правительства, акты Минтруда РФ, Законы РФ: « О коллективных договорах и соглашениях », «О занятости населения », «О порядке разрешения коллективных споров » и др. К актам локального регулирования правоотношений относятся приказы руководителя, положения о подразделениях, должностные инструкции прочие внутренние документы.

Основные задачи юридического отдела в этой области таковы:

а) разработка проектов нормативных актов организации;

б) правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе управления персоналом, на соответствие требованиям законодательства и их визирование;

в) организация систематического учёта и хранения законодательных и нормативных актов, поступающих в организацию и издаваемых ею;

г) информирование подразделений и служб о действующем законодательстве о труде;

д) разъяснение действующего трудового законодательства и порядок его применения.

В систему нормативных актов о труде входят соглашения генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные), коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организации.

Правовые акты ненормативного характера - это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех её подразделений.

Основные законодательные акты, регулирующие трудовые отношения:

Гражданский кодекс;

Кодекс законов о труде (в редакции от 25 сентября 1992г.);

Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях»;

Закон РФ «О занятости населения в РФ»;

Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)»;

Указ президента РФ «О социальном партнёрстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» и др.

***Глава 2. Принципы и методы построения системы управле***

***ния персоналом организации***

Принципы управления - основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на построение системы УП: 1) иерархическая структура организации - отношения власти подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ; 2) культура, т.е. вырабатываемые обществом, коллективом совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляя индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения; 3) рынок, т.е. сеть равноправных отношений, основанных на купле - продаже трудовых ресурсов, отношениях собственности и прочего.

В современном менеджменте различают две группы принципов построения системы УП.

- принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом;

- принципы, определяющие направление развития системы УП, которые представлены в приложении № 5 (№ 36, стр.66-69).

Наука и практика управления разработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы УП организации, обоснования и реализация новой системы. Рассмотрим эти методы.

*Системный анализ* служит методическим средством подхода к решению проблем совершенствования порядка управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие такого порядка управления персоналом в целом и составляющих его компонентов: целей, функции, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информацией, методов управления людьми, управленческих решений; на выявление различных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в целостную единую картину. Системный подход подчёркивает целостность и интеграцию различных элементов организации, обеспечивает основу для достижения взаимопонимания между руководителями и подчинёнными.

Системный анализ позволяет руководителю понять ситуацию и внести соответствующие изменения для достижения наивысшей эффективности. Системный подход даёт лучшую основу для чёткого распределения власти и ответственности при выполнении различных работ.

*Метод декомпозиции* позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции - на процедуры, процедуры - на операции и т.д. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т.е. синтезировать. При этом применяется метод деком позиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

*Метод последовательной подстановки*  позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось её состояние, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные.

*Метод сравнений* позволяет сопоставить существующую систему управления персоналом с подобной же - передовой организации, с нормативным состоянием или с состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение даёт положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности.

*Динамический метод* предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

*Метод структуризации*  предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и системы управления персоналом с точки зрения соответствия задачам организации. Анализ целей, развёртывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе является важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка , полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

*Экспертно - аналитический метод* совершенствования систему управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации мнений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценке причин и недостатков.

*Нормативный метод* предусматривает применение системы принципов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом , численность работников по функциям , тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организацией в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления , число звеньев, размеры подразделения, порядок подчинённости и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда управления персоналом организации.

*Параметрический метод*. Задача этого метода - установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять метод  *Функционально - стоимостного анализа*. Он позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнение той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Такой метод способствует выявлению лишних или дублирующих функций управления, функций, которые по тем или иным причинам не выполняются, определению степени централизации и децентрализации функций управления персоналом.

*Метод творческих совещаний*  предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток замыслов. Цель творческого совещания - выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

*Метод коллективного блокнота* («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

*Метод 6-5-3* предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из 6 членов экспертной группы излагает на бумаге по три идеи и передаёт их остальным членам группы, те, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут ещё по три и т. д. По окончанию этой процедуры на каждом из 6 листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Это позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчётов.

После проведения анализа системы управления персоналом по различным методам, необходимо определить пути реализации совершенствования системы УП в соответствии с вышеизложенными принципами. Схематично это представлено в приложении № 6 (№ 36, стр. 70).Методы проведения сбор данных не излагаются, т.к. напрямую не относятся к теме дипломной работы.

1. ***Методы управления персоналом***

Методы управления - это совокупность приёмов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей, т.е. способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в производственном процессе.

Методы подразделяются на три группы (рис. 2.1, № 36, стр. 76):

-организационно- административные, основанные на прямых директивных указаниях;

- экономические, обусловленные экономическим стимулами;

- социально - психологические, применяемые с целью повышения социальной активности работников.

Административные - возможны три формы проявления этого метода:

1. обязательное предписание (приказы, запрет);
2. согласительные (консультация, разрешение компромисса);
3. рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, пожелание).

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется путём организационного регламентирования, нормирования, инструктирования.

Распорядительное воздействие на коллектив или личность предполагает подчинение, которое бывает трёх типов:

- вынужденное или внешне навязанное (сопровождается чувством зависимости и принимается как нажим сверху);

- пассивное (удовлетворение, вызванное освобождением от принятия самостоятельных решений);

- осознанное, внутренне обоснованное подчинение.

Прямые воздействия могут усилить пассивность персонала и или привести к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задач и создания стимулирующих условий.

Экономические методы выступают в следующих формах: планирование, анализ, предоставление экономической самостоятельности. Это вызывает материальную заинтересованность работников результатами своего труда.

Социально - психологические методы - совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах. Для наибольшей эффективности воздействия необходимо знать психологические особенности исполнителей, социально - психологические характеристики коллективов; использовать приёмы, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет, убеждение, соревнование, ритуалы, культура и прочее). Приёмы и способы социально - психологического воздействия определяются компетентностью и способностью руководителя.

Все методы связаны между собой.

Методы управления персоналом

Организационно- распорядительные

Экономические

Социально-психологические

Формирование структуры органов управления

Издание приказов и распоряжений

Технико-экономическое обоснование

Планирование

Психологическое воздействие на работников: формирование групп, создание нормального психологического климата

Социальное планирование

Технико-экономический анализ

Социальное развитие коллектива

Социальный анализ в коллективе работников

Подбор и расстановка кадров

Утверждение административных форм и нормативов

Установление госзаказов

Разработка положение, должностных инструкций, стандартов организации

Налоговая

система

Участие работников в управлении

Материальное стимулирование

Ценообразование

Экономические нормы и нормативы

Развитие у работников инициативы и ответственности

Моральное стимулирование

Рис.2.1 Система методов управления персоналом.

1. ***Построение системы управления персоналом***

Проектирование системы управления нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, т.к. первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей - от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции производственного, технологического, экономического руководства. Таким образом, система управления персоналом является «костяком» системы управления организацией.

Системный подход при проектировании системы УП всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению этой проблемы. Проектируются все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, подсистема линейного руководства. Проектируются взаимосвязи всех компонентов целостной системы между собой и внутри системы, а также с внешней средой.

Системный подход предполагает, что работы не могут быть строго распределены между отделами организации, а должны рассматриваться как частично перекрещивающиеся подсистемы. Этот подход при построении системы УП обеспечивает более эффективную основу для мотивации и интеграции деятельности участников организации, даёт лучшую базу для чёткого распределения власти и ответственности при выполнении различных работ.

Проект системы управления персоналом включает в себя:

- технико-экономическое обоснование (ТЭО) предназначено для обоснования производственно-хозяйственной необходимости и технико-экономической целесообразности построения и совершенствования системы управления. ТЭО включает в себя разделы: введение, характеристика существующей производственной системы и системы управления, цели и критерии совершенствования системы управления, ожидаемые технико-экономические результаты, выводы и предложения;

- задание на оргпроектирование (ЗО) является исходным документом для разработки проекта совершенствования системы управления организацией. В разделах ЗО раскрываются: а) основания разработки проекта совершенствования системы управления, б) цель разработки проекта, в) анализ состояния производства и системы управления, г) требования к построению системы управления, д) положения по совершенствованию системы управления организацией, е) технико-экономические результаты внедрения проекта, ж) состав, содержание и организация работы по разработке и внедрению проекта, з) порядок приёмки проекта совершенствования системы управления организацией, и) источники информации;

- организационный общий проект (ООП) разрабатывается на основе утверждённого ЗО на систему управления организацией;

-организационный рабочий проект (ОРП) системы управления организацией разрабатывается на основе утверждённого ООП. Цель рабочего проекта – разработка рабочей документации, необходимой для внедрения системы управления, проведения приёмосдаточных работ, а также обеспечения нормального функционирования системы управления организацией.

Процесс разработки и внедрения проекта системы управления персоналом состоит из трёх стадий: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение приложение №7 (№ 36, стр.82).

Подразделения – носители функций управления персоналом – могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и роль каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Их объём и иерархический ранг во многом определяются позицией первого руководителя организации по отношению к кадровой службе. Они также формируются по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала.

Авторитет кадровой службы зависит не только от её полномочий распорядительства, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы по степени её воздействия на кадровые процессы. Поэтому службы УП начинают свою деятельность как штабные звенья с консультативными функциями, а затем по мере развития кадрового потенциала и всё большего влияния на результаты работы, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственно участвовать в руководстве организацией.

Структурное местоположение кадровой службы различно в зависимости от степени развития и особенностей организации. Выделяют несколько вариантов (№ 36, стр.99-101).

*Вариант 1* Структурная подчинённость кадровой службы руководителю по администрированию (рис.2.2). Основная посылка этого варианта состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службы персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.

Руководитель организации

Исследования и разработки

Производство

Реализация

Администрирование

Планирование

Финансы и бух. учёт

Организация управления

Служба управления персоналом

Рис. 2.2 Первый вариант местоположения кадровой службы в организации.

*Вариант 2*: структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации (рис.2.3).

Руководитель организации

Финансовый директор

Технический директор

Директор по производству

Коммерческий директор

Служба управления персоналом

Рис. 2.3 Второй вариант местоположения кадровой службы организации.

Преимуществом второго варианта является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах развития, когда руководство ещё чётко не определило статус кадровой службы. С другой стороны, следует исключить при таком варианте опасность множественной подчинённости противоречивым указаниям.

*Вариант 3*: структурная подчинённость службы управления персоналом в качестве штабного органа высшему руководству организации (рис.2.4).

Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя ещё не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.

Руководитель организации

Служба управления персоналом

Коммерческий директор

Финансовый директор

Технический директор

Директор по производству

Рис. 2.4 Третий вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией.

*Вариант 4*: организационное включение службы УП в руководство организации (рис.2.5).

Руководитель организации

Финансовый директор

Директор по производству

Коммерческий директор

Директор по персоналу

Технический директор

Рис. 2.5. Четвёртый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией.

Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления.

Следует также отметить, что в последние годы в практике западных фирм выделяется функциональная сфера управления, получившая название «контроллинг». Данная сфера управления концентрирует в себе органы, выполняющие функцию координации развития организации, а также общие функции управления. На некоторых фирмах кадровая служба попадает в сферу деятельности «контроллинга» (рис.2.6).

Контроллинг

Управление персоналом

Финансы и учёт

Организация управления

Информационные сети

Планирование

Рис.2.6 Типовая структура «Контроллинога» с возможным включением кадровой службы.

Формирование внутренней оргструктуры системы управления персоналом состоит из этапов:

-Структуризация целей системы управления персоналом;

- Определение состава функций управления, реализации целей системы;

- Формирование состава подсистемы оргструктуры;

- Установление связи между подсистемами оргструктуры;

- Определение прав и ответственности подсистем;

- Расчёт трудоёмкости функций и численности подсистем;

- Построение конфигурации оргструктуры.

Важнейшим этапом построения структуры управления является формирование состава её подсистем. Под подсистемами понимается подразделение (или их ряд) или должностное лицо, выполняющее функции управления для достижения определённых целей. Состав подсистем системы управления персоналом, сформированный на основе системы целей организации представлен в приложении 1. Здесь изображена возможная типовая оргструктура управления персоналом.

Это типовая оргструктура названия подсистем, характеризует главную целевую задачу, которое решает то или иное подразделение, и при необходимости может быть скорректированное. Численность сотрудников зависит от сложности решаемых задач, которые в свою очередь определяются от уровня профессиональной подготовки кадровиков, их структурного состава. Предлагаемая типовая оргструктура УП больше подходит для достаточно крупной компании с большими финансовыми возможностями.

В общем случае подобное структурное построение можно рассматривать не только как организационно закрепление различных подсистем, но и как возможную структуризацию основных функций управления персоналом.

Видоизменение оргструктуры зависит от возможности организации, кадрового потенциала и прочего. Кроме того, здесь важное значение имеет достигнутый методический, кадровый потенциал, который влияет на степень участи внешних консультативных фирм в реализации той или иной целевой задачи.

Исходя из управленческого опыта, изложенного в соответствующей литературе, возможны следующие варианты изменений оргструктуры служб УП. Если персонал немногочисленен, то незначительные по своей суммарной трудоёмкости функции системы управления персоналом могут быть поручены конкретному специалисту, а не подразделению. В любом случае, вне зависимости от особенностей организации, состав функций системы управления персоналом остаётся постоянным. Меняется только трудоёмкость их выполнения.

Ряд функций может быть передан другим службам, не входящим в службу УП. Отдельные функции могут выполнять подразделения технического развития. Некоторые функции могут быть переданы в компетенцию подразделений по организации управления.

При достаточно обособленных в пространственном и административном отношениях функциональных сферах организации возможен вариант представленный на рис. 2.7.

Руководитель службы персонала

Служба персонала отдела исследований и разработок

Служба персонала отдела сбыта и продаж

Служба персонала отдела социального развития

Служба персонала отдела финансов и учёта

Служба персонала отдела производства

Рис. 2.7 Схема оргструктуры системы УП, ориентированная на

обслуживание функциональных сфер организации.

При продуктовом типе построения оргструктуры возможен вариант, представленный на рис.2.8.

Руководство организации

Центральная служба персонала

Служба персонала по продукту А

Служба персонала по продукту В

Служба персонала по продукту С

Рис.2.8 Схема оргструктуры системы УП при продуктовой структуре.

Следует отметить, что само наличие централизованной службы УП определяется степенью юридической и административной самостоятельности продуктовых дивизионов.

В крупных организациях наблюдается дальнейшее структурирование внутренних подразделений системы, например, подразделения в отделе обучения персонала (рис. 2.9).

Руководство отдела обучения

Обучение учеников

Дополнительное обучение специалистов

Подготовка и переподготовка руководителей

Ученики для производст - венной сферы

Ученики для коммерческой сферы

Техническая сфера

Экономическая сфера

Руководители нижнего звена

Руководители среднего звена

Руководители высшего звена

Коммерческая сфера

Рис. 2.9 Структура отдела обучения персонала.

Для определения функций подсистем оргструктуры УП необходимо, помимо структуризации целей, сформулировать критерии достижения целей и, в каком виде будут представлены результаты достижений. Т.е. на данном этапе построения оргструктуры для каждой подсистемы следует ответить на вопросы:

* что нужно делать для реализации целей;
* каким образом предоставить результаты деятельности для их дальнейшего использования;

Состав функций также представлен в приложении №1.

При разработке оргструктуры особое внимание должно уделяться формированию связей между подразделениями. Должно чётко фиксироваться: вид связи, её содержание, периодичность, материальные носители.

Различают четыре вида организационных связей:

линейное (непосредственное администрирование) подчинение;

функциональное руководство (методическое обеспечение, консультирование);

соисполнительсво (совместное выполнение работ);

функциональное обслуживание (подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения).

Этап определения прав и ответственности очень важен, т.к. должен быть составлен чёткий баланс соотношения прав и ответственности для каждого руководителя, специалиста любого уровня. Необходимо на практике применять принцип рационального делегирования полномочий. Суть этого принципа заключается в том, что всю процедуру решения какой- либо задачи разбивают на несколько частей так, чтобы результат каждого частного решения являлся промежуточным результатом решения общей задачи. За промежуточный результат несёт ответственность кто- либо из исполнителей. Примером этого может служить формирование оргструктуры по продукту.

Для наглядности можно составить баланс прав и ответственности в виде матрицы, где по строкам указываются функции, а по столбцам их исполнители. Пересечение строк и столбцов состоит из 2 частей: ответственность (полная или по промежуточному результату) за выполнение функции и права, необходимые исполнителю для реализации ответственности. Существует правило: « Для каждого исполнителя его права должны быть связаны с ответственностью того исполнителя, который обеспечивает реализацию этих прав» (№ 36,стр. 107). На основе этой матрицы может быть составлена должностная инструкция.

На следующем этапе построения оргструктуры определяют трудоёмкость каждой функции с учётом требуемой квалификации при её выполнении, и на основе этого рассчитывается численность подразделений. После необходимых расчетов формируется окончательная конфигурация оргструктуры.

Как было уже изложено выше, роль и статус службы УП определяется уровнем организационного и финансового состояния, возможностями развития. Организационная форма также оказывает влияние на построение системы УП. При этом под организационной формой понимается сочетание двух понятий: организационно - правовая форма организации и параметры организационной структуры (её тип, мощность подразделений, особенности конфигурации структуры и т.п.).

В приложении № 8 (№ 36, стр.105) представлены некоторые особенности построения системы УП в зависимости от организационной формы общей системы управления.

В приложении № 9 (№ 33, стр.147) представлены возможные варианты построения системы УП в крупной организации.

Этап внедрения спроектированной системы включает в себя стадии: материально - техническая подготовка; профессиональная подготовка управленческих работников (обучение, переподготовка или повышение квалификации); разработка систем стимулирования внедрения проекта (материальное и моральное поощрение); опытное внедрение и внедрение проекта; король за ходом внедрения; расчёт фактического эффекта от внедрения проекта.

Итак, перечислим этапы построения системы УП:

1. структуризация целей организации;
2. определение состава функций управления для достижения целей;
3. формирование состава подсистем (подразделений);
4. установление связи между подсистемами (подраздделениями);
5. определение прав и ответственности подсистем;
6. расчёт трудоёмкости функций и численности подсистем;
7. построение конфигурации оргструктуры.

***2.3 Развитие и совершенствование системы УП***

Изменяющиеся условия хозяйствования увеличивают потребность в совершенствовании системы управления персоналом. Как уже отмечалось ранее, в России назрела необходимость совершенствования и развития системы управления персоналом. С этой целью необходимо глубже изучать зарубежный опыт, адаптируя его к национальным особенностям.

Прежде чем перейти к конкретным рекомендациям необходимо нечётко определить принципы управления компанией. При этом приведём сравнительный анализ устаревших и современных принципов управления, табл.2.1

( № 5, том 1, стр.514).

#### Таблица 2.1

Принципы управления компанией

|  |  |
| --- | --- |
| Старые | Новые |
| Приказное управление | Работник сам определяет пути и средства достижения поставленных целей |
| Работники стимулируются повышением заработной платы и снижением рабочего времени | Удовлетворённость содержанием труда и возможностью проявить инициативу |
| Управление осуществляется медленной многозвенной бюрократической системой | Управленческая структура состоит из минимального количества звеньев |
| Трудовой процесс разделён на максимально возможное количество простейших операций | Трудовой процесс разделён на небольшое количество сложных операций, каждая из которых состоит из нескольких простых |
| Индивидуальная форма оплаты | Коллективная форма оплаты |
| Решения принимаются только на высшем уровне управления | Решения принимаются на всех уровнях управления |
| В случае необходимости работника легко заменить | Работника ценят и стремятся повысить его квалификацию |
| Оплата труда зависит от сложности выполняемой операции | Оплата труда зависит от квалификации работника |
| Имеется специальный аппарат для контроля качества | Качество контролируется самими исполнителями |
| Работа руководителя направлена на выявление ошибок | Руководство отмечает успехи подчинённых |
| Функции управления выполняют только менеджеры; у рабочих только исполнительные функции | Функции управления выполняют менеджеры и рабочие |
| Информация поступает на верхние уровни управления для принятия решений | Все уровни управления собирают информацию и используют её для принятия решений |

Если 7 или более принципов из правой колонки реализованы в компании, то она на верном пути реорганизации. Если реализованы 7 и более принципов из левой колонки, то необходимо немедленно начать перестройку системы управления.

При совершенствовании системы УП следует иметь в виду, что условием совершенствования деятельности фирмы является изменение системы управления и контроля текущих процессов. Большинство ошибок допускается не по вине сотрудников, они лишь невольные исполнители, вынужденные работать в обстановке, которая контролируется с помощью устаревших систем. Руководители также не допускают ошибок; единственная их ошибка заключается в том, что они позволяют функционировать системам, которые не настроены должным образом на потребности сегодняшнего дня. Главный удар нужно направить против систем, с помощью которых контролируется и регулируется деятельность фирмы. После этого необходимо создать процедуры, позволяющие регулярно проводить эти крайние важные системы в соответствии с постоянно изменяющимися условиями.

В первую очередь необходимо пересмотреть свои взгляды на роль и влияние службы УП на деятельность организации. Пренебрежительное отношение к службе должно уйти в прошлое, т.к. основным фактором производства являются люди. Именно они приводят в действие сложные машины и установки, их знания, умения и навыки двигают вперёд НТП и создают материальные ценности. Поэтому правильная организация труда работников, социальное развитие трудового коллектива, профессиональный отбор, ориентация и адаптация, планирование карьеры - всё это должно быть возложено на плечи высококвалифицированных специалистов – менеджеров по персоналу.

В основе всякого организационного преобразования лежит изменение в кадровой политике фирмы. Новая кадровая концепция должна обеспечивать единую систему работы с кадрами, основанную на современных научных разработках, а также на передовом отечественном и зарубежном опыте.

Стратегический план развития фирмы должен разрабатываться совместно с менеджером по кадрам. Ведь стратегию осуществляют конкретные работники, трудовой коллектив. И только кадровые службы в полном объёме представляют все потребности и проблемы персонала организации. Как уже отмечалось, в условиях рыночной экономики процветание фирмы зависит от способностей работников и возможности их творческого роста. Кадровая политика, как раздел стратегического плана, нацелена на создание рабочей силы, обладающей более высокими способностями и ильной осознанной мотивацией к достижению поставленных целей организации.

Организационная структура фирмы должна рассматриваться в тесном сотрудничестве с менеджером по персоналу. При условии, что тот обладает достаточными знаниям в своей области. Ведь именно ему придётся подбирать персонал, заниматься его развитием. При совершенствовании оргструктуры можно использовать организационную структуру с двойным подчинением. Подобная структура особенно подходит на предприятиях, занимающихся не только производством и выпуском продукции, но и ведущих активную научно-исследовательскую деятельность.

Вице-президент (руководитель группы)

Вице-президент (руководитель группы)

Вице-президент (руководитель группы)

Отделения

Отделения

Отделения

Рис.2.10 Организационная структура с двойным подчинением.

Этот вид оргструктуры относится к децентрализованным организационным структурам. Ответственность за руководство и координацию деятельности отдельной группы отделений предоставляется вице-президентам, которые обеспечивают единство деятельности подчинённых отделений. Руководители подразделений фирмы отчитываются как по вертикали (перед президентом компании), так и по горизонтали (перед вице-президентом, возглавляющим продуктовую группу). Непосредственному высшему руководителю организации подчиняется всё меньшее число штабных служб и выполняемых ими функций. Отличительные признаки:

-самостоятельность отделений: все важнейшие функции, включая разработку изделий, управление финансами и кадрами, выполняются на каждом из этих подразделений;

-непрерывный рост числа отделений и выгод от этого;

-чёткое распределение персонала и номенклатуры изделий между отделениями;

-простая форма основного структурного звена компании (отделения) способствует организационной гибкости управления, что способствует наиболее эффективному использованию человеческих ресурсов;

-возможность осуществления непрерывной реорганизации, которая главным образом относится к периферийным подразделениям. Базовая модель организации редко претерпевает значительные изменения.

Для обеспечения взаимодействий между различными группами имеются соответствующие службы. Они занимаются проблемами планирования и развития корпорации, руководят научно-исследовательскими работами, решают организационные вопросы и т.п. В зависимости от конкретных условий масштабы деятельности этих службы могут быть различны.

Кадровые службы создаются, как правило, на базе старых отделов кадров. Здесь основное направление развития – повышение организационного статуса службы управления персоналом. Ведь невозможно представить совершенствование системы управления без роста полномочий кадровиков.

При совершенствовании оргструктуры необходимо чётко определить права и обязанности службы, её взаимоотношения с другими службами и управлениями с тем, чтобы обеспечить тесную и плодотворную работу всех подразделений организации. Все полномочия кадровой службы должны быть закреплены документально.

Местоположение кадровой службы может быть различным. Эти варианты были представлены выше. При этом должны быть учтены все особенности производственной деятельности организации.

Совершенствование системы управления персоналом должно начаться с совершенствования процедуры найма работника с целью с уменьшения текучести кадров и снижению уровня неудовлетворённости работой и разочарования. Начать необходимо правильного проведения интервью, где 80% времени должно уделяться выяснению профессионального уровня кандидата, при этом требования и суть предстоящей работы должны быть чётко сформулированы. Решение о приёме на работу, как правило, складывается на основе личных симпатий или антипатий, что не всегда является верным. Следует более объективно принимать решения, широко используя различные тесты и профдиагностику (например, тесты Айзенка, автоматизированная система «Оценка уровня профессионализма работника (СОПР) и проч.).

Интеграция усилий персонала и вовлечение работников в решение широкого спектра вопросов эффективности производства, укрепление лояльности работников, «стыковка» текущих интересов индивидов, групп и корпорации в целом. Единственный путь заключается в укреплении квалифицированной и мотивированной рабочей силы и вовлечение её в достижение целей предприятия. Т. е. использовать стратегию «вовлечения», которая должна облекаться в форму корпоративной политики, проводимой и поддерживаемой высшим руководством. Такой политики придерживаются концерны – IBM, «Кодак», «Хьюлет-паакард», «Форд» и др.

Успешные результаты дают расширение полномочий исполнителей, обеспечение роста удовлетворённости трудом за счёт внедрения различных видов стимулирования и обогащения труда, а также расширение возможности творческой и инициативной деятельности.

Применение на практике триады соучастия персонала: - участие в прибыли компании (усиление роли премий по результатам деятельности, разработка и внедрение системы бонусов и т.п.), - участие в управлении (создание коллективов самоуправления, участие представителей трудящихся в наблюдательных советах организации, усиление роли работников при принятии решений по вопросам технологических новшеств, модернизации производства, стимулирование рационализаторского движения, создание российских «кружков качества»), - участие в собственности (через распределение ценных бумаг компании среди сотрудников).

Эффективное делегирование полномочий и расширение практики принятия консенсусных решений при укреплении неформальных коммуникаций. При этом следует различать делегирование ответственности и полномочий.

Изменение роли кадровиков при перестройке содержания их работы, наполнение новым содержанием традиционных или появление дополнительных функций управления. Т.е. наряду с навыками кадровой работы, менеджер должен понимать взаимоувязанность деятельности с трудовыми ресурсами со стратегическими планами, а также нести ответственность за эффективность кадровой работы.

Совершенствование концепции непрерывного обучения (не только на базе учебных центров, но и через самоподготовку), и как следствие рост профессионального уровня специалистов по управлению персоналом. Здесь следует уделить внимание внутрифирменной подготовке и обучению.

Здесь следует использовать передовой опыт ведущих учебных центров страны. Например, при РАО «Газпром» действует уникальный в своём роде Отраслевой научно-исследовательский учебно-тренажёрный центр (г. Калининград), где разработаны программы обучения персонала по различным направления деятельности, при этом используются современные средства компьютерного обучения.

При разработке концепции непрерывного обучения персонала каждая компания должна сама определять направления развития персонала. При этом должны выделяться средства на создание как специальных, так и общих учебных программ. Совершенствование системы стимулирования, где значительный акцент делается не на зарплате, а на дополнительных выплатах от эффективной работы подразделения. При этом система плановых показателей должна быть адаптирована к рыночным условиям. Например, использовать так называемые «отложенные премии». Это означает, что за создание новой продукции выплачиваются значительные премии, но выплата их откладывается на фиксированный срок, в течение которого происходит создание и первичная реализация новинки. Подобные системы стимулирования особенно подходят для крупных компаний, занимающихся не только производственной деятельность, но и активно работающих в области исследований и разработок. Например, «Газпром», в состав которого входят не только добывающие и перерабатывающие предприятия, но и научно-исследовательские институты.

Использовать принципы наукоёмкого бизнеса для оплаты труда, передача хозяйственных полномочий и сокращение плановых показателей, составляющих основу премирования, самому подразделению. Т.е. персонал самостоятельно изыскивает перспективы развития и сбыта продукции, которые приведут к росту личного дохода. Наглядным примером может служить компания «Кевекс» (США). Высококвалифицированный персонал отделения создает уникальное оборудование, компьютерные компанениты и специальные программные обеспечения. Хозяйственная деятельность отделения контролируется корпоративным руководством по двум показателям: доле затрат по труду в объёме продаж и по норме прибыли. Подразделению установили норматив затрат по труду 33%, при этом фонд зарплаты должен составлять 100 тыс. $ , т.е. предполагаемый объём продаж должен составить не меньше 300 тыс. $ . Разница объёма продаж и нормы прибыли идёт на покрытие издержек производства (120 тыс. $), амортизацию и налоги (60 тыс.$) и прочее

( 20 тыс. $), оставшиеся 20 тысяч идут на премии и бонусы. Если бы целевая установка нормы прибыли составила 20%, то дополнительных средств для премирования не получили бы. Эти средства надо заработать: персонал, имеющий широкие поисковые полномочия и возможности, стоит перед необходимостью изыскать резервы, новые решения и перспективные идея для повышения эффективности работы в целом.

Таким образом, установление более тесной зависимости доходов и дополнительных социальных выплат с конечной эффективностью достижения целей подразделения, проектов, нововведений и прочего заставляет персонал прилагать дополнительные усилия для разработки и реализации проекта, укреплению групповой ответственности и работы, поддержание инициативности и энтузиазма.

Следующее направление совершенствования системы управления персоналом заключается в правильном определении количественного и качественного состава работников. Не секрет, что раньше труд кадровика ценился мало и считался низко квалифицированным. В современных рыночных условиях кадровые службы должны быть обеспечены профессионально подготовленными кадрами. Возникают следующие направления совершенствования:

* целенаправленная подготовка специалистов в ВУЗах;
* развитие систем непрерывного обучения кадровиков (ведь управленческая наука не стоит на месте, а постоянно развивается);
* использовать ротацию кадровиков в другие производственные или организационные подразделения. Это необходимо по нескольким причинам: 1) менеджер по кадрам должен иметь представление о деятельности всей организации, о сути всех работ, выполняемых линейными менеджерами. Зная это, менеджер будет лучше себе представлять потребности работников и условия их труда. Следовательно, его работа будет эффективней, т.к. будет основана на практических знаниях. Например, менеджеры, занимающиеся планированием карьеры, при перемещении их на какой – либо производственный участок смогут лучше познакомится с кандидатами на продвижение, будут реально себе представлять в каких областях следует планировать обучение, как совершенствовать организацию труда и отдыха. 2) не секрет, что работа в кадровых службах отчасти рутинная и бумажная. Многие работники начинают ощущать застой, неудовлетворённость. Временный перевод даст точек для развития, самообразования, вызовет интерес к новым обязанностям, а по возвращении на старое место работник с новым усердием возьмётся за прежнюю работу. 3) временный перевод может рассматриваться как альтернатива увольнению.
* тесно сотрудничать со всеми подразделениями организации;
* разрабатывать более совершенные критерии отбора в кадровую службу;
* использовать современные разработки в области кадрового менеджмента (например, компьютерное обеспечение в области обучения, аттестации, организации тестирования и т.д.);

Количественный состав службы должен быть необходимым и достаточным. Следует обратить внимание на возрастной состав отдела кадров. Необходимо обеспечить наиболее эффективное сочетание работников разного возраста. У “ пожилых” работников снижается способность к обучению, мобильность мышления. “Молодым” не хватает опыта работы, не достаточно знаний. При этом необходимо создать хороший психологический климат во время работы, чтобы обеспечить преемственность знаний между поколениями. Этим должна заниматься группа психологов и социологов (если организация в состоянии предусмотреть их в своём штате).

Развитие и совершенствование оргструктуры неизбежно отразится на организации труда и качестве трудовой жизни. Возникает проблема изменения характера труда таким образом, чтобы труд давал работнику внутреннее удовлетворение и возможность удовлетворения высших потребностей человека – самоутверждение, заинтересованность и развитие личности. Следовательно, необходимо: а) расширение объёма работы (увеличение ответвенности, расширение круга общения); б) обогащение содержания его труда (улучшение социально- экономического содержания труда, развитие таких характеристик трудового процесса, которые позволяют более полно использовать творческие, новаторские и организационные способности человека); в) должна наблюдаться отдача от работы, т.е. как работник, так и его руководитель должны видеть, что результат труда применяется на практике. Последнее особенно важно, т.к. на практике очень часто рекомендации и разработки кадровых служб остаются без должного внимания.

Совершенствование организации труда путём расширения объёма и обогащения содержания работы способствует тому, что уничтожается монотонность и бессодержательность труда, объединяются разрозненные элементы в единое целое. В этих условиях работник имеет полную информацию о процессе труда, о конечной цели, что необходимо для понимания его места и роли в организации.

Система управления персоналом затрагивает такой аспект деятельности как внедрение гибкого рабочего времени и гибкого рабочего места. Гибкое рабочее место в дополнение к скользящему графику, разделению обязанностей одной штатной единицы между двумя сотрудниками позволяет варьировать не только время, но место выполнения обязанностей. При этом увеличивается количество рабочих мест, что должно привести к росту занятости населения, а также даёт возможность сотрудникам выполнять работу на дому (в случае с руководящими работникам или специалистами, которые вынуждены оставаться на рабочем месте допоздна) или на другом рабочем месте, когда обязанности работника требуют постоянных разъездов. В этом случае у работника появляется возможность для самореализации при использовании индивидуального графика работы.

Возможен также вариант работы, называемый телеработой, которая выполняется дома на персональном компьютере, подключённым к сети фирмы.

Разделение должностей – это предоставление одной должности при полном рабочем дне двум сотрудникам, каждый из которых работает как правило еженедельно по два с половиной дня. Они делят зарплату и другие материальные ценности, которые положены работникам, занятым полный рабочий день. Этот метод позволяет удерживать ценных сотрудников в штате организации, а также создать дополнительные рабочие места.

Совершенствование организации труда невозможно представить без совершенствования системы продвижения по служебной лестнице и роста картеры.

Продвижение по службе для: - рабочих – по принципу иерархии должностей; - служащие – параллельная служебная лестница (одновременно с иерархической лестницей выстраивается параллельная цепочка из различных званий, присваиваемых квалифицированным специалистам, занимающимся профессиональными задачами, а не административной работой); - высших руководителей – система двух иерархий (должностей и статусов). Иерархия должностей состоит из: главы предприятия, главы отдела, главы сектора, группы и т.п. Иерархия профессионального статуса: главный инженер, зам. главного инженера, старший инженер и т.п. Продвижение по статусу происходит в соответствии со стажем работы в компании автоматически. Повышение по должности учитывает личные способности и рвение, содержание работы и её результативность и т.д., т.е. скорость продвижения индивидуальна и различна в зависимости только от личных качеств. Между уровнем должности и уровнем статуса есть определённое соответствие. Но работник может продвигаться по иерархии статусов, при этом оставаясь на прежней должности.

Нельзя также забывать о материальном стимулировании работников службы УП. Их вклад в общее дело трудно ценить стоимостными категориями. Традиционно кадровики имели низкий уровень зарплаты. Но в современных условиях труд менеджера по кадрам стал оцениваться более высоко. Здесь возникает необходимость создания нового подхода или совершенствование прежней базы в области оплаты труда и материального стимулирования.

Следует разрабатывать специальные программы стимулирования всех работников организации. Принципы построения системы стимулирования могут состоять из двух частей: общие и специальные. К общим относятся: сильные убеждения, политика полной занятости, косвенный контроль, личные стимулы, развитие неспециализированной карьеры, повышение степени разнообразия работы, личное участие работника в принятии решений, развитие общей культуры работника, дополнительные льготы, участие в прибыли и т.п. Специальные принципы: вера в индивидуализм, специфичность кадровых процедур, единый статус сотрудников, продолжительная подготовка, максимальная ответственность, поощрение расхождения во взглядах, горизонтальные связи, институализация перемен.

Зарплата – основное денежное вознаграждение. Организация не сможет набрать рабочую силу высокого качества и удержать её, если она не выплачивает должного вознаграждения и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей в работе на данном месте.

Разработкой структуры зарплаты и стимулирования занимается отдел кадров. В своей работе он должен использовать различные методы исследований результатов труда, уровня прибыли, конкурентоспособности фирмы, а также применять различные инновации в области оплаты труда.

В системе рыночных отношений это сделать не просто. Это увеличивает требования, возлагаемые на службу УП. Менеджеры персонала должны работать в тесном сотрудничестве с отделом инноваций, плановым и маркетинговым отелом и другими подразделениями. Таким образом, мы подошли к ещё одному направлению развития систем управления персоналом – расширение и углубление взаимосвязей между всеми подразделениями организации.

Одна из насущных проблем системы УП – слаборазвитое информационное и техническое обеспечение. Зачастую информационный обмен между всеми подразделениями затруднён из-за организационных и технических сложностей. В последнее время всё чаще стали использовать внутреннее информационное обеспечение через компьютерную сеть. Но кадровая служба, к сожалению, в техническом обеспечении остаётся слаборазвитой. Это также затрудняет применение автоматизированных систем управления (АСУ).

Использование АСУ – это достаточно перспективное направление развития, при этом управление кадрами в нашей стране несколько специфично, что для его компьютеризации мало подходят зарубежные аналоги. Но российские программисты их успешно адаптируют или сами на местах занимаются созданием и внедрением АСУ-кадры.

АСУ-кадры позволяет решить вопросы, связанные в учётом кадров, движением трудовых ресурсов, как по предприятию в целом, так и внутри подразделений. Система даёт необходимую и полную информацию о количественном и качественном составе работников. Это повышает качество учёта и способствует созданию оптимальной базы для планирования и организации работы с кадрами (определение потребности в кадрах, подготовка, переподготовка и повышение квалификации, планирование карьеры и т.п.). Современные разработки предназначены для автоматизации всех управленческих функций, связанных с персоналом от формирования структуры организации до бухгалтерских расчётов (например, система управления « Босс-кадровик» от фирмы BAAN).

Необходимо широко внедрять системы участия работников в прибыли, собственности и управлении компании. *Участие в прибыли*  - при этом трудовой доход разбивается на две части: постоянная (основная заработная плата, определяемая в ходе выработки тарифного соглашения в пределах коллективного договора) и переменная. В отношении второй части администрация, и работник заключают особое соглашение, которое регистрируется в налоговых органах для получения налоговых льгот. Величина переменной части зависит от множества факторов. Постоянная часть зарплаты не ниже, чем в аналогичных компаниях. Из части прибыли постоянным работникам выплачиваются бонусы (премии), составляющие примерно четверть зарплаты или более. Формы выплат из прибыли: годовые платежи занятым, выплаты в пенсионный фонд, прочее. *Участие в собственности*  - передача части собственности рядовым работникам с помощью акций. Эта концепция исходит из того, что основные фонды приобретаются в счёт будущих доходов. Можно это сделать за счёт распространения акций среди работников (децентрализация собственности). *Участие в управлении* – выражается в функционировании специальных органов – производственных советов, консультативных комитетов, рабочих директоров. Право участия в принятии решения реализуется в вопросах: организации труда, форм и уровня зарплаты, консультации по вопросам кадровых программ. Работники могут организовать наблюдательный совет или рабочий комитет.

Каждое предприятие должно само разрабатывать гибкие, прогрессивные системы управления, активизирующие деятельность работника. Основные системы активизации деятельности работников:

- организация рационализаторского движения;

- создание небольших творчеких групп;

- целевое управление с использованием количественных критериев оценки работы;

- периодическое изменение характера работы;

- расширение сферы деятельности с целью исключения монотонности;

- использование премиальных систем.

Прогрессивные системы управления:

- система планирования;

- система активизации персонала;

- система участия в прибыли, управлении и собственности;

- система управления качеством труда;

- логистическая система управления.

Также необходимо совершенствовать систему повышения квалификации и уровня образования работников. Следует заранее предусматривать в бюджете средства для программ образования сотрудников. Используя при этом современные методы обучения, например, тренажёры, компьютерные программы и т.п.

На основе вышеизложенного можно обозначить основные направления совершенствования и развития систем управления персоналом:

Совершенствование кадровой политики, обеспечивающей эффективную деятельность каждого подразделения и отдельного работника;

Совершенствование организационной структуры управления;

Изменение организационного статуса службы УП таким образом, чтобы осуществлялось тесное сотрудничество с другими подразделениями, при этом права, ответственность и полномочия службы УП должны увеличится;

Совершенствование качества трудовой жизни кадровиков, начиная от организации труда и заканчивая различными социальными гарантиями работникам;

Совершенствование программ подготовки и обучения кадров;

Использовать двойную иерархическую лестницу для карьерного роста работников;

Обновление материально- технической базы, использование типовых систем «АСУ-кадры»;

Более конкретные рекомендации должны разрабатываться на каждом предприятии с учётом его особенностей.

***2.4 Современная концепция кадровых служб***

В последнее время методы и формы работы кадровых служб на предприятиях претерпевают существенные преобразования, связанные, прежде всего с широким внедрением электронно-вычеслиительной техники. Изменилась роль и место этих служб в управлении производством: узко специализированные функции сменились управленческими, методы руководства стали более гибкими, углубился анализ внутрифирменных связей.

Мировой опыт показывает, что главное в совершенствовании управления производством – это совершенствование управления персоналом. Создание конкурентно способного предприятия всегда связано с людьми, работающими на предприятии. Правильные принципы организации производства, оптимальные системы, формы и методы работы играют важную роль, но реализации всех возможностей, заложенных в новых методах управления, зависит уже от конкретных людей.

Управление персоналом приобретает все большее значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочности развития организации. Отличие современного подхода от традиционного УП:

- по критериям эффективности (более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизация затрат);

* по признаку контроля (самоконтроль, а не внешний контроль);
* по предпочтительной форме организации (гибкая, а не централизованная бюрократическая форма организации);

Характерная черта современной концепции – стремление кадровых служб к интеграции всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла с момента найма до выплаты пенсии.

Традиционно подразделения по управлению персоналом выполняли функции учёта личного состава. Малочисленные кадровые службы укомплектовывались преимущественно конторскими служащими. Сегодня кадровые подразделения выполняют многие функции, ранее рассредоточенные по экономическим, производственным и другим подразделениям. Их интеграция свидетельствует о реальном росте влияния человеческих ресурсов в практике внутрифирменного руководства. Руководители многих фирм пересматривают свои взгляды на положение службы кадров в рамках фирмы. Работники этих служб должны иметь право участвовать в реализации политики использования трудовых ресурсов на предприятии, в анализе человеческих проблем, предвидеть будущие потребности в новых рабочих местах, изучать новые тенденции, происходящие в обществе из-за экономических, социальных и политических процессов.

Руководитель кадровой службы должен быть управленцем, многосторонним специалистом, который может вести дело в интересах всего предприятия. В последнее время большое внимание уделяется подготовке специалистов кадровых служб.

В настоящее время наибольшие усилия кадровых подразделений направлены на совершенствование трудовых отношений, разработку и реализацию учебных программ и программ социального развития. Таким образом, всё больше преобладают не учётные, а содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. Резко возрос профессиональный уровень кадровиков. В их состав теперь входят психологи, социологи, специалисты по кадрам.

В последние годы во внутрифирменном управлении выделяют ряд новых профессий, в том числе специалисты по набору (рекруйтеры), интервьюеры (психологи, проводящие собеседование с претендентами на получение работы), методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры. Средний размер кадровой службы – один специалист на 135 занятых на фирме.

В настоящее время многие кадровые функции для компании выполняют специализированные консультационные организации, учебные центры, фирмы по подбору персонала, фирмы кадрового обеспечения. Последние заслуживают отдельного внимания, т.к. появились они сравнительно недавно.

Фирмы кадрового обеспечения осуществляют набор персонала по контракту. Процедура выглядит так: предприятие «увольняет» работника; фирма кадрового обеспечения принимает его; фирма кадрового обеспечения заключает с предприятием, где работал этот служащий, контракт о передаче последнего в её распоряжение на определённый срок или без срока. При этом работник занимает прежнее место (с которого он практически не увольнялся). Выгоды: предприятие уменьшает численность основного персонала и платит меньше налогов, а также экономит на административных расходах; фирма кадрового обеспечения расширяет вои масштабы и уровень прибыли; работник, будучи теперь в составе крупной фирмы, получает более значительные льготы (медицинское и социальное страхование, субсидии, пенсионные взносы). Это способствует снижению текучести, улучшению морального климата.

Конечная цель создания подобной фирмы – сформировать группу из 100 компаний самых различных отраслей, которые могли бы пользоваться услугами фирмы кадрового обеспечения в зависимости от их потребности в рабочих тех или иных профессий. Фирмы кадрового обеспечения получили широкое применение в США, Японии, в Европейских странах.

Итак, выделим наиболее характерные черты кадровых служб на современном этапе.

Кадровая служба, получив новые функции в сложившихся условиях, рассматривается в качестве серьёзной профессиональной службы, т.к. для реализации этих функций нужны соответствующие специальные знания, навыки и умения. Учитывая многообразие функций кадровой службы, на крупных предприятиях происходит специализация подразделений внутри этой службы.

Развитие кадровой службы происходит одновременно с развитием предприятия, социального законодательства, изменений отношений с профсоюзными организациями и т.д. На крупных фирмах наблюдается централизация кадровых служб.

##### Глава 3. Оценка результативности системы управления

***персоналом организации.***

Нет необходимости доказывать, что в рыночных условиях эффективность хозяйственной деятельности в огромной степени зависит от качества работы службы управления персоналом, результативности принимаемых ими решений. Поэтому трудно переоценить значение своевременного, объективного, всестороннего анализа деятельности службы УП. Такой анализ может дать необходимые сведения для коренных изменений в характере и эффективности деятельности любого предприятия.

Эффективность организации в целом зависит от уровня эффективности внутренней, т.е. от того на насколько «правильно создаются нужные вещи». Внутренне эффективная организация рационально использует все виды ресурсов, в том числе и трудовые ресурсы. При этом продукция или услуги производятся с минимальными затратами и высоким качеством. Следовательно, эффективное управление организацией возможно только при наличии эффективной системы управления. Для того чтобы оценить уровень эффективности необходимо провести тщательный анализ системы.

Оценка результативности труда – одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы кадровиком, подразделением. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого- либо производственного или управленческого звена.

Как уже отмечалось, всякую работу и деятельность осуществляют конкретные люди (в нашем случае работники службы УП), и поэтому в данной главе будет изложена оценка результативности труда как подразделения в целом, так и его работников, а также оценка экономической эффективности совершенствования системы УП.

На показатели конечных результатов труда влияет ряд факторов:

-етественно-биологические (пол, возраст, умственные и физические способности человека);

-социально-экономические (состояние экономики, уровень жизни, социальная защищённость);

-технико-организационные (характер решаемых задач, условия и сложность труда);

* социально-психологические (отношение к труду, психологический климат в коллективе);
* рыночные (конкуренция, инфляция, акционирование предприятий).

Учёт всех этих фактов необходим при комплексной оценке результативности, т.к. это повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценки.

В общем, виде результат труда характеризуется достижением поставленной цели при наименьших затратах. При проведении оценки результативности необходимо определить количественные и качественные критерии, отражающие конечные цели организации или подразделения. К ним относится качество выполняемой работы, её количество, ценностная оценка результатов.

При выборе критериев следует учитывать:

1. цели проведения оценки. Они могут быть административные (например, для повышения или понижения по службе); информационные (информирование работников об уровне их работы); мотивационные (для разработки систем стимулирования).
2. для какой категории и должности работника устанавливаются критерии, т.к. работники разных категорий вносят свой вклад в управленческий процесс. Например, в критерии оценки результативности труда руководителя службы УП входят: производительность труда и её динамика, показатель текучести кадров, количество вакантных мест и число претендентов на них, показатели по обучению и повышению квалификации, затраты на персонал и прочее, т.е. показатели отражают итоги управленческой деятельности. Тогда как результат труда специалистов (менеджер по кадрам) определяется исходя из объёма, полноты, качества, своевременности выполнения закреплённых за ним должностных обязанностей.

Различают прямые (количественные) и косвенные показатели. К первым относят: оперативность работы, напряжённость и интенсивность труда, его качество. Косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи этим.

Для оценки чаще всего используют бальную систему. Процедура оценки результативности будет более эффективной, если:- установлены стандарты результатов и критериев их оценки; - разработана процедура проведения оценки (где, когда, кем проводится, её методы); - предоставление полной и достоверной информации оценщику; - обсуждение результатов оценки с работниками.

В настоящее время решается проблема комплексной оценки персонала, т.е. его профессиональных, личных и деловых качеств. Это необходимо для оценки эффективности деятельности работника. При этом следует иметь в виду, что под эффективность понимается результативность труда, т.е. соотношение достигнутого результата с заранее запланированному. Чем ближе это соотношение к 1, тем выше эффективность труда работника. Под эффективностью также понимается соотношение затрат рабочего времени на единицу продукции или определённого вида работ. Эффективность деятельности руководителя оценивается по результатам работы возглавляемого им коллектива, выполнения ими плановых заданий или договорных обязательств, а также состояние социально- психологического климата.

***3.1 Экономическая эффективность системы управления.***

***Критерии эффективности.***

Как уже отмечалось, эффективное управление невозможно без эффективной системы УП. Система управления должна эффективно координировать движение всех составных частей организационной системы. Необходимо создать такую систему управления, которая ликвидировала бы конфликт между формальной и неформальной (ассоциированная группа людей) сторонами организации.

Экономическая эффектность зависит в первую очередь от производительности труда персонала. Здесь и далее будет идти речь только о персонале службы управления персоналом. Производительность следует рассматривать двояко: индивидуальная производительность и производительность организационно технических средств. Следовательно, под «системой управления организацией в целом» следует понимать наличие двух взаимосвязанных подсистем: система управления персоналом и система управления организационно- техническими средствами.

Эффективная система управления персоналом должна функционировать по законам эффективной мотивации, в то время как эффективная система управления организационно- техническими средствами по законам эффективной организации труда с учётом вертикальных и горизонтальных его разделения и на основе используемых технологий.

Система управления персоналом должна быть автономна, базироваться на эффективном механизме мотивации и легко адаптироваться к любым организационным изменениям. Создание эффективной системы управления персоналом, прямая и непосредственная функция, которая состоит в обеспечении максимально высокого уровня индивидуальной производительности труда на каждом рабочем месте в иерархической структуре организации независимо от её размеров.

Система управления персоналом является эффективной, если в любых производственных ситуациях она позволяет руководителям максимально эффективно управлять каждым работником организации. Внедрение и функционирование система управления персоналом, созданной в соответствии с данным критерием, позволяет руководителям всех уровней управления заниматься исключительно координацией усилий подчинённых, начисто забыв о принуждении, убеждении и прочем подобном. Такая система покоится на эффективном механизме мотивации, который позволяет обеспечить личную заинтересованность каждого работника в высоких результатах его труда и тем самым способствовать росту индивидуальной производительности труда.

Эффективная система УП должна представлять собой мыслящую систему, при функционировании которой может быть синхронно и в масштабе всей организации обеспечен правильный персональный подход к каждому работнику с практически мгновенным реагированием на малейшие изменения размеров его трудового вклада.

Итак, рассмотрим основные показатели, характеризующие эффективное управление персоналом:

Экономический потенциал производственно-коммерческой деятельности предприятия (Кэп), показывающий отношение экономического, социального, организационного, технического потенциала (Эп) к суммарным приведённым затратам на производство и реализацию продукции (Зс).

**Эп**

**Кэп = Зс**

Значение Кэп > 1 показывают эффективную работу аппарата управления предприятия; если Кэп>1, это озачает, что управление осуществляется неэффективно.

- Экономическая результативность управленческой деятельности показывает коэффициент Кэр, рассчитываемый как отношение дохода Д к общей сумме издержек на производство и реализацию продукции за год Зпр:

**Д**

**К эр = Зпр.**

- Коэффициент Кзу характеризует долю затрат на управление и представляет отношение общей суммы управленческих затрат Заз к общей сумме затрат на производство за год:

**Заз**

**Кзу = Зпр**

- Соотношение численности аппарата управления Чау к численности промышленно производственного персонала Чппп показывает коэффициент Кз:

**Чау**

**Кз = Чппп**

- О соотношении линейного Чал и функционального Чаф персонала аппарата управления свидетельствует коэффициент Клф:

**Чал**

**Клф = Чаф**

- Экономическая эффективность управленческой деятельности Кэа, рассчитываемая как отношение прибыли П к численности аппарата управления:

**П**

**Кэа = Чау**

*-* Коэффициент Кдо показывает динамику оплаты труда управленческого персонала в виде отношения средней оплаты труда одного работающего ОТс к его выработке Вс:

**ОТс**

**Кдо = Вс**

Целесообразно определять обобщённые, комплексные коэффициенты Кок, позволяющие учесть влияние отдельных показателей на конечные результаты работы, по формуле:

**mi**

**Кок= Σ q¡ A¡,**

**i=1**

где mi – количество показателей, приятых для оценки вида управленчсекой деятельности, q¡  коэффициент весомости показателя (он устанавливается экспертным методом по характеру влияния на результат работы при этом сумма должна равняться 1), а Аi – количество баллов по пятибалльной шкале, оценивающий определённый вид деятельности руководства предприятием.

Кок > 1 показывает компетентность, эффективность управленческой деятельности.

При создании эффективной системы управления персоналом в России необходимо учитывать следующее:

В обществе, которое трансформируется, процесс обучения кадровиков и освоение ими новых методов управления должен стать осознанным и непрерывным;

Российские кадровики обязаны знать социокультурные особенности среды, в которой они работают, и то, чем она отличается от остального мира;

Отечественные специалисты по кадрам должны владеть основами зарубежной теории и практики управления и уметь соотносить их с реалиями российской культуры;

Ценя свой накопленный опыт, российские кадровики должны адаптировать его к имеющимся экономическим условиям с учётом новой западной технологии;

Не следует механически копировать зарубежные методы управления персоналом.

*Оценка деятельности подразделений управления персоналом****.***

Оценка деятельности подразделений УП - это систематический, чётко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом , с итогами деятельности других организаций.

Оценка деятельности кадровой службы базируется на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих задач.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких, как качество выполняемой работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

Оценка деятельности кадровой службы опирается на критерии эффективности, выраженные в объективных показателях развития производства, которые представлены в таблице3.1 (№ 36, стр.485).

Таблица 3.1

Показатели эффективности деятельности подразделений управления персоналом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели экономической эффективности | Показатели степени соответствия | Показатели степени удовлетворённости работников | Косвенные показатели эффективности |
| Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированными работниками соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности; | Численности работников и числа рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава); | Работой в данной организации; | Текучесть кадров; уровень абсентизма; производительность труда; |
| Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчёте на одного работника; | Профессионально квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность); | Деятельностью подразделений управления персоналом | Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и проч.);  Количество жалоб работников;  Уровень производственного травматизма и профзаболеваний; |
| Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом; |  |
| Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала |  |  |

Количественная оценка эффективности деятельности службы УП предполагает обязательной определение издержек, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать расходы, как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение. К основным расходам относятся: заработная плата (сдельная и повременная), оклады штатных сотрудников, выплаты совместителям, прочие расходы. Дополнительные расходы включают в себя: расходы на основании тарифов и законодательства (отчисления в различные социальные фонды, оплата отпусков, больничных, премирование и т.п.); социальные расходы (обучение и повышение квалификации, оплата транспортных расходов, медицинских услуг и т.п.).

Стоимостная оценка результативности представляет собой соотношение оценок значения для фирмы результатов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) лучших и средних работников, исполняющих одинаковую работу.

***3.2 Оценка экономической эффективности совершенствования системы управления персоналом.***

Разработка и внедрение программ совершенствования системы УП требует определённых инвестиций, поэтому необходим тщательный анализ экономической эффективности проекте, который рекомендуется проводить по методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов. Этот метод предусматривает три вида эффективности:

1. финансовая эффективность, учитывающая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
2. бюджетная эффективность, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для бюджета организации;
3. народнохозяйственная экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиций и допускающие стоимостное измерение.

*Коммерческая эффективность* определяется соотношением затрат результатов, обеспечивающих норму доходности. В качестве эффекта на t –м шаге (Эt) выступает поток реальных денег Ф(t), который является разностью между притоком (Пi(t)) и оттоком (Оi(t)) денежных средств от инвестиционной деятельности на каждом шаге расчёта

**Ф(t)={ Пi(t) - Оi(t)}+{ П1(t) – О2(t) }= Ф1(t)+ Ф^(t)**

*Показатели бюджетной эффективности* отражают влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы бюджета. Основным показателем бюджетной эффективности является бюджетный эффект Вt. Для каждого шага осуществления проекта определяется превышение доходов бюджета Дt над расходами Рt в связи с осуществлением данного проекта:

**Вt = Дt – Рt**

*Показатели народнохозяйственной экономической эффективности* отражают эффективность проекта с точки зрения интересов народного хозяйства в целом, а также для участников осуществления проекта (инвесторы, отрасль, предприятие). В показатели включаются в стоимостном выражении следующее: конечные производственные результаты; социальные и экологические результаты; прямые финансовые результаты; кредиты и займы от иностранных государств, банков, фирм, и т.п.

**Расчёт затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом.**

Затраты на совершенствование системы управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие. Зачастую эти затраты составляют значительные размеры, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы управления персоналом.

Единовременные затраты совершенствование системы управления персоналом включают в себя:

**Ку =Ку1+Ку2+Ку3+Ку4,**

где Ку1- предпроизводственные затраты (затраты на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию системы УП);

Ку2- капитальные вложения на управление, связанные с внедрением мероприятия (затраты на приобретение вычислительной техники, покупку производственно хозяйственного оборудования и инвентаря и их наладку, строительство и реконструкцию зданий, затраты на подготовку и повышение квалификации, на пополнение оборотных средств);

Ку3- сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятия (капитальные вложения в производственные здания, сооружения и передаточные устройства, машины и оборудование и т.п.);

Ку4- сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведённой после осуществления мероприятия.

Годовые текущие затраты, связанные совершенствованием управления персоналом Зу определяются так:

**Зу = З1+З2+З3+З4+З5+З6+З7+З8+З9+З10+З11,**

где З1- основная и дополнительная зарплата;

З2- отчисления на социальное страхование;

З3- расходы на командировки;

З4- расходы на служебные разъезды;

З5- расходы на содержание легкового транспорта;

#### З6- канцелярские и типографские расходы;

З7- почтовые, телеграфные и телефонные расходы;

З8- расходы на содержание, эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря;

З9-расходы на содержание оргтехники и ЭВМ;

З10- расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров;

З11- прочие управленческие расходы;

Текущие затраты на совершенствование управления рассчитываются отдельно по каждой статье, расходов, изменяющейся в результате осуществления мероприятий.

При оценке эффективности организационного проекта соизмерение разновременных показателей осуществляется путём приведения (дисконтирования) их ценности в начальном периоде. Для приведения разновременных затрат, результатов и эффектов используется норма дисконта (Е), равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал.

Техническое приведение к базисному моменту времени затрат, результатов и эффектов, имеющих место на t –ом шаге расчёта реализации проекта, удобно приводить путём их умножения на коэффициент дисконтирования (Lt), определяемый для постоянной нормы дисконта Е как:

**1**

**Lt = (1+E) t**

Где t- номер шага расчёта (t= 0,1,2…T); T- горизонт расчёта, равный номеру шага расчёта, на котором прекращается действие оргпроекта.

* 1. ***Функционально-стоимостной анализ.***

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) системы управления персоналом, как универсальный метод, позволяет при его проведении использовать систему методов. ФСА включает следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.

На подготовительном этапе проводится комплексное обследование состояния управления организацией, осуществляется выбор объекта ФСА, определяются конкретные задачи проведения анализа, составляют рабочий план проведения анализа и приказ о проведении ФСА. Здесь используют методы: само обследования, интервьюирование, фотография рабочего дня, анкетирования и т.п.

На информационном этапе осуществляется сбор, систематизация и изучение сведений, характеризующих систему управления персоналом или отельные её подсистемы, а также данные по аналогичным системам, передовому опыту совершенствования управления. Здесь используются те же методы, что и на подготовительном этапе.

Аналитический этап является наиболее трудоёмким. На нём осуществляется формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, анализируются функциональные взаимосвязи между подразделениями аппарата управления, рассчитываются затраты на выполнение и уровень качества функций. Здесь определяется уровень значимости функций и причины их несоответствия уровню затрат и качества осуществления функций. Выявляются излишние, несвойственные, вредные, дублируемые функции. Формулируются задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом.

На творческом этапе осуществляется выдвижение идей и способов выполнения функций управления, формулирование на их основе вариантов реализации функций, предварительная оценка и отбор наиболее целесообразных и реальных из них. С целью нахождения возможно большего варианта путей совершенствования системы управления персоналом рекомендуется использовать следующие методы творческих совещаний: коллективного блокнота, контрольных вопросов, «6-5-3», морфологического анализа и др. Выбор методов поиска идей осуществляется, исходя из особенностей объекта анализа и конкретных ситуаций, сложившихся в процессе управления.

На исследовательском этапе производится подробное описание каждого отобранного варианта, их сравнительная организацинно-экономическая оценка и отбор наиболее рациональных из них для реализации. На данном этапе разрабатывается проект совершенствования системы управления персоналом со всеми необходимыми обоснованиями. Проект может охватывать всю систему управления персоналом или отдельную подсистему, подразделение. От характера объекта проектирования зависят трудоёмкость и длительность разработки проекта.

На рекомендательном этапе осуществляется утверждение проекта системы управления персоналом, разработанного с помощью ФСА, принимается решение о порядке его внедрения. На этапе внедрения реализуется новая структура управления персоналом, осуществляют переподготовку персонала, используют систему материального стимулирования внедрения проекта, даётся оценка экономической эффективности его реализации.

Для проведения ФСА создаются специальные подразделения. Состав группы аналитиков состоит из работников, имеющих инженерную подготовку, и специалистов, пошедших специальную подготовку на курсах по ФСА. А также в состав группы входят работники различных подразделений фирмы. Для проведения ФСА используют информацию из финансовых документов предприятия.

Впервые метод ФСА был применён в США в 50-е годы. В настоящее время ФСА является всеобъемлющим инструментом оценки концепций и процессов при их разработке, что определило содержание новой важной составляющей этого метода – функциональное конструирование. В перспективе понятие функциональное конструирование расширяется до понятия функциональное управление, которое объединит всю деятельность по ФСА, начиная от разработки и заканчивая сервисом (рис.3.1, № 5, том 1,стр.157).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | | |  | Функционально- стоимостное управление |
|  | | | | | | ФСА систем и процессов | |
|  | | Функционально- стоимостное конструирование | | | | |  |
|  | | | | | | |  |  |
| Функционально-стоимостной анализ | | | | | | |  |  |
|  | | | |  |  | |  | Систематическое применение ФСА |
|  | | | |  |  | |  | |
|  | | | |  |  | | ФСА технологических процессов | |
|  | | | |  | Концептуальный ФСА | | | |
|  | | | | ФСА изделий | | | | |
|  | | | Сравнительный анализ издержек производства с точки зрения оценки конкурентоспособности изделия | | | | | |
|  | Анализ материалов | | | | | | | |
| Функциональный контроль приобретённого оборудования | | | | | | | | |

Рис.3.1 Стадии развития функционально-стоимостного анализа.

Глава 4. Передовой зарубежный и отечественный опыт построения систем управления персоналом на примере США, Японии, Европейских стран и РАО «Газпром».

Не подлежит сомнению тот факт, что любая национально-хозяйственная система и система производственных отношений на каждом историческом этапе формируется всегда на конкретной национальной почве, под воздействием социально-политических и экономических факторов. В определённом смысле этнический менталитет и специфические этнические ценности, отличающие один народ от другого, формируют адекватную хозяйственную и управленческую систему. В этой главе будет изложены особенности систем управления в разных странах. Начнём со сравнительного анализа систем управления в США и Японии, т.к. они являются лидерами в этой области.

#### Таблица 4

###### Системы управления персоналом в японских и американских

*промышленных* *компаниях (№5, том 1,стр.559)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристики систем управления персоналом | Японские компании | Американские  компании |
| Приём на работу | На условиях пожизненного найма | На контрактных условиях |
| Требования, предъявляемые к поступающим на работу | Соответствие профессиональной подготовки требованиям вакантной должности | То же самое с учётом результатов индивидуального тестирования |
| Тип мышления | У всех работников сходный тип мышления вследствие одной национальной основы | Тип мышления различен вследствие многообразных этнических особенностей работников |
| Доверие к руководству компанией | Поступление на работу в компанию автоматически означает доверие к её руководству | Автоматическое доверие руководству компании отсутствует |
| Социальная модель подчинения | Подчинение начальнику основано на взаимном согласии между ним и подчинённым | Вынужденное подчинение начальнику, т.к. сопротивление подчинённого может привести к его увольнению |
| Отношение администрации компании к предложениям и идеям работ  ников | Идеи и предложения работников принимаются администрацией во внимание | Администрация следит только за строгим соблюдением работником служебных инструкций |
| Продолжение таблицы 4 | | |
| Отношение одних работников к функциям других | Уважительное отношение к функциям других работников | Безразличное отношение к функциям других работников |
| Жизненная философия | Личные интересы работников не противоречат интересам компании | Придаётся большое значение сохранению собственной независимости и соблюдению собственных интересов |
| Классовое сознание работников | Классовое сознание работников не имеет чёткого выражения | Классовое сознание работников чётко выражено |
| Статус работников | Статус работника формируется по принципу «все сидят в одной лодке» | Статус работников неустойчив: их часто увольняют, аналогично тому, как списывают устаревшее оборудование |
| Повышение производственной квалификации работников | Вопросы повышения производственной квалификации решаются руководством компании. Уровень зарплаты зависит в большей степени от стажа работы | Работники повышают производственную квалификацию, используя собственные возможности. Чем выше квалификация, тем выше уровень заработной платы |
| Текучесть кадров | Низкая | Высокая |
| Возможность поддержания технического уровня предприятия | Технический уровень предприятия поддерживается относительно легко вследствие стабильности персонала | Поддержания технического уровня предприятия затруднено вследствие большой текучести кадров |
| Результаты политики повышения квалификации работников по инициативе администрации | Результаты положительные. Работники стремятся повышать квалификацию за счёт компании | Повышение квалификации за счёт компании рассматривается как премия. Поэтому трудно обосновать необходимость планомерного повышения квалификации |
| Личная ответственность работников | Личная ответственность работника не определена жёсткими должностными инструкциями. Во многих случаях обязанности разных работников частично совпадают | Личная ответственность работника определена жёсткими должностными инструкциями. В этих случаях эффективна система жёсткого управления |
| Продолжение таблицы 4 | | |
| Человеческие взаимоотношения | Отношение с другими работниками имеют большое значение | Хотя отношению с коллегами придаётся большое значение, факторы индивидуализма в поведении преобладают |
| Доверие между руководством и персоналом компании | Доверие между руководством и персоналом компании основано на принципе коллективной ответственности | Доверие между руководством и персоналом компании часто отсутствует. И управляющие, и рабочие думают, прежде всего, о своих интересах |
| Вера в вечное существование компании | Вера в вечное существование компании существует | Вера в вечное существование компании отсутствует, т.к. даже рентабельные компании могут быть проданы ради при были |
| Страх потери работы | Страха потери работы почти нет | Существует постоянный страх потери работы и беспокойство за судьбу компании |
| Наличие логики в управлении | Логика в управлении часто носит неопределённый характер | Все процессы управления логичны, например, установленный порядок работы |
| Характер решения вопросов | Небольшое отклонение от логики управления и импровизация в действиях допустимы | Импровизация в действии вне рамок логики управления недопустима, поэтому необоснованные действия не применяются |

В послевоенный период в США наметилось несколько главных направления в систему управления персоналом:

-Развитие личности работника в целях эффективного использования его трудового потенциала. Это осуществляется путём предоставления возможностей совершенствовать мастерство, развивать способности, повышать знания, проявлять самостоятельность, увеличивать разнообразие труда.

-Изменение основных форм мотивации труда, которые в современных условиях представляют собой неразрывное сочетание моральных и экономических форм стимулирования.

-Развитие производственной демократии. Суть развития производственной демократии – в переходе от жёстких авторитарных форм управления трудом к гибким коллективным формам, расширение прав участия рядового работника в управлении, предоставление ему возможности широко высказывать своё мнение и участвовать в осуждении производственных проблем. Например, формирование автономных бригад. Руководство компании делегирует бригаде ряд функций планирования, контроля, оплате труда, право самостоятельного выбора бригадира. Все члены бригады совместно планируют методы работы, устанавливают её ритмичность, осуществляют разделение труда на основе взаимозаменяемости исполнителей, осуществляют контроль за качеством продукции. Члены бригад сами выполняют функции, которые ранее выполнялись вспомогательными рабочими.

-Развитие новых форм компенсации за труд.

-Обеспечение гарантии занятости.

-Обеспечение безопасности труда.

-Улучшение санитарно-гигиенических условий труда.

-Целенаправленное изменение отношения к труду.

Для повышения содержательности труда, ликвидации монотонности на многих американских компаниях проводится реорганизация производства, главная цель которой уйти от предельного расчленения операций, от сведения труда работника к нескольким повторяющимся операциям, делающим его придатком машины, и обратится к расширению его функций, увеличению меры ответственности, использованию творческих способностей работника.

Если ранее работник приспосабливался к техническим средствам, то в настоящее время делаются попытки приспосабливать технику к способностям работника.

На современных американских фирмах («IBM», «Форд», «Крайслер», «Дженерал моторс») используют аналитические системы оплаты труда, особенностью которых является дифференциальная оценка в баллах сложности выполняемой работы с учётом квалификации исполнителя, физических усилий, условий труда и др. При этом переменная часть зарплаты (премии, поощрения, бонусы), которая используется в качестве поощрения за повышение качества продукции, экономии сырья, роста производительности, достигает 1/3 заработной платы.

Помимо материального стимулирования используются иные виды поощрения. Например, британские компании практикуют ценные подарки и туристические поездки, а также различные виды благодарностей, званий, символические награды. При этом разработан целый ритуал вручения вознаграждения или объявления благодарности.

В этой связи создание систем управления, в наибольшей степени позволяющих раскрыться творческой инициативе на всех иерархических уровнях фирм, стало главной целью американского менеджмента. Обращение к человеку в рамках развития современного менеджмента заставило уделить особое внимание подбору персонала, т.к. реализация целей фирмы находится полностью в его руках. Понимание того, что квалификация работников и их желание работать становится главной производительной силой и движущим началом производства, повлекло за собой переориентацию стратегии управления крупнейших фирм на мотивацию труда, получению больших знаний, умения, трудовых навыков, предприимчивости персонала.

Большое внимание на американских компаниях уделяется обучению и повышению квалификации персонала. Особенно впечатляет практика транснациональной корпорации «Моторола», которая понимает, что повышение квалификации сотрудников становится обязательным условием выживания фирмы в условиях стремительного роста НТП. С 1991г. фирма взяла на себя обязательство предоставлять каждому сотруднику не менее 5 учебных дней в году. А к 2001 году сотрудники будут заняты на рабочих местах только 10 месяцев в году. Один месяц будет посвящён получению новых знаний и навыков, а другой – отдыху.

В Европейских странах также большое внимание уделяется повышению квалификации сотрудников, но в отличие от американского менеджмента, где лидерами в этой области являются крупные компании, наилучшие предпосылки для повышения квалификации имеются на малых и средних предприятиях. Акцент делается в основном на самообразование, а не на семинары и курсы во внешних учебных заведениях.

Во Франции применяется программа обучения «Challenge +», имеющая целью развитие и создание в стране новых предприятий инновационного направления. Программа поддерживается государством.

В Японии большое внимание уделяется обучению персонала хорошим манерам, т.к. японский менеджмент базируется на уважении к коллегам и на осознании единства и целостности всего персонала в организации

Особую роль в использовании трудового потенциала стали играть полномочные кадровые службы. По своим функциям, уровню профессиональной компетентности работников, техническому оснащению, методам работы они давно переросли из офисов по хранения кадровой документации в солидные кадровые подразделения.

Изложенные направления изменений, происходивших в систему управления персоналом американских компаний, справедливы во многом и для компаний Японии. Однако, несмотря на наличие сходных процессов, управление персоналом является наиболее характерной областью деятельности, в рамках которой японские компании наглядно демонстрируют качественное отличие своего практического опыта от американского.

В японских компаниях большую роль играет отел кадров, т.к. на него возложена функция подбора и расстановки персонала. Тогда как на американских компаниях собеседование проводит менеджер, к которому нанимается кандидат.

Большое значение японские управляющие придают справедливому отношению к работнику, т.к. в ряде случаев управляющие, руководствуясь благими намерениями, предпринимают меры, справедливые по отношению к одним работникам и несправедливые по отношению к другим. Поэтому ценится в управляющих умение выслушать проблемы подчинённого, вникнуть в них и решить проблему. В противоположность этому американские менеджеры, решая подобные проблем, применяют шаблонные приёмы.

Одной из ключевых проблем управления на американских компаниях является преодоление обособленности подразделений, в которых наблюдается тенденция к зацикливанию на своих задачах и недооценке важности контактов с другими подразделениями. В результате снижается общая эффективность.

Всё это подробно представлено в таблице 4.

Японская система управления нацелена не на получение в ближайшее время прибыли, а на обеспечение стабильного перспективного развития фирмы на много лет вперёд.

Одно из направлений совершенствования управления человеческим фактором является концепция «реинжиринга» (основатели этой концепции Майкл Хаммер и Джеймс Чампл). Авторы считают, что в современную эпоху организации необходимо создавать путём объединения отдельных операций и производственных функций в целостные процессы, которые уже не будут разделяться между различными структурными отделами. Соответственно, обеспечение каждого такого процесса (от входа его в организацию до его выхода) будет осуществляться одним работником или группой. При этом все члены команды должны быть способны не только к выполнению всего цикла операций, но и полностью взаимозаменяемы. В силу этого фирма должна готовить работников, ориентированных на целостный производственный процесс. Тогда, как традиционная система управления базировалась на развитой системе разделения труда, т.е. производственный процесс разделяется на отдельные операции, выполняемые различными членами организации.

Реинжиринг нацелен на быстрые и принципиальные изменения, решительное отбрасывание всего неэффективного. Тогда как прежние системы ориентированы на постепенные и небольшие изменения, на отдельные улучшения и поправки.

Рассмотрим конкретные примеры систем управления персоналом американских и японских компаний.

**International Business Machines (IBM)**

**(США)**

#### Фирма занимается выпуском электронно-вычислительной техники. В своей деятельности ориентируется на принципы:

Уважение к человеку, его правам и достоинству. Это основополагающий принцип компании. Руководствуясь им фирма:

- Помогает своим сотрудникам развивать творческие способности и использовать их наиболее эффективным способом.

- Оплачивает труд сотрудников и обеспечивает их продвижение в зависимости от их вклада в общее дело.

- Обеспечивает установление двухстороннего контакта между руководителем и подчинённым, предусматривающего беспрепятственное рассмотрение спорных вопросов и их справедливое решение.

В основе системы управления персоналом лежит принцип уважения к личности, проводится политика гарантированной занятости в период экономического спада, демократическая форма общения, проводится проф. Обучение.

Политика гарантированной занятости не мешает использовать временных работников, с которыми заключаются контракты на твёрдо установленный срок. В основном это работники предпенсионного возраста или сотрудники, специальные знания и опыт которых особенно ценен.

Ожидается, что практика найма временных работников по контрактам будет расширяться. Она стала распространятся на выпускников ВУЗОВ, что обеспечило прилив свежих сил в компанию.

Компания разработала программу «сокращения персонала без увольнения» во время экономического спада. Она избегала принудительного увольнения. «IBM» использовала различные компенсационные выплаты и оказывала помощь при подборе нового места работы, в том числе и на других предприятиях фирмы. Применялось также материальное стимулирование добровольного увольнения и досрочного выхода на пенсию. Программа проводилась в 37 странах. Стоимость этих программ не превышала затрат, связанных с увольнение работников на фирмах сравнимых с «IBM». В результате проведения этой программы численность персонала уменьшилась, но нежелательной атмосферы общего страха удалось избежать.

Создание загородного клуба, политика открытых дверей, обязательность проведения собраний и ежемесячный опрос персонала, быстрое продвижение по службе, выдвижение на руководящие должности своих сотрудников, ротация на одном месте не более 2-3 лет (правило трёхгодичной ротации линейных менеджеров в штаб-квартиру) всё это привело к тому, что компания является лидером на мировом рынке компьютеров, благодаря эффективной работе персонала.

«Всё дело в людях», гласит плакат офиса в Нью-Йорке с фотографиями всех служащих. Люди на всех уровнях организации, вплоть до самых низших, гордятся деятельностью фирмы. Вся история «IBM»- это история усиленной ориентации на человека, находящее своё применение в мельчайших деталях.

Политика открытых дверей, загородные клубы, простота общения, шумиха чествований, повышение квалификации, - всё это стиль и отличительная особенность фирмы.

Введена в эксплуатацию внутрифирменная электронная сеть связи, включающая телестудию. Информационные передачи ведутся в рабочее время на всех 300 предприятиях. Передаётся информация о внутрифирменных аспектах деятельности, новости, происшествия, события в отрасли и т.п. Каждый сотрудник в курсе дел IBM.

Действует система непрерывного обучения. Примерно 5% годового рабочего времени уходит на обучение. Результаты обучения могут привести к служебному росту и повышению зарплаты или премии.

Разработана система премирования в зависимости от результатов производственной деятельности.

Раз в 2 года проводится доверительный опрос персонала об их отношении к фирме и руководителю.

Для руководителей кадровой службы организован двух недельный курс занятий по управлению персоналом. Его прохождению предшествует опрос каждого руководителя и его подчинённых о стиле его руководства. Кадровая политика направлена на сохранение целостности фирмы.

Распространён дистанционный метод работы (аналог гибкого времени), означающий предоставление персоналу возможности работать вне помещения фирмы. А также предоставляется работникам право работать на дому, используя гибкий график работы.

Работают программы социальной помощи работникам и членам их семей, финансовой поддержки работников, участвующих в различных общественных и культурных программах. Социальная политика способствует росту производительности труда. Примеры социальных программ:

-предоставление права работать на дому;

-предоставление возможности использовать гибкий рабочий день. При таком режиме работы руководители вынуждены использовать прогнозирование и предварительное планирование, делегирование полномочий подчинённым, при этом у них вырабатывается умение определять первоочередные задачи;

-организация досуга детей сотрудников, их медицинское обслуживание;

-предоставление помощи при смене мета жительства;

-предоставление предпенсионного отпуска сроком до одного года ;

и др.

Фирма постоянно производит реорганизацию оргструктуры, создаёт конкурентные условия между подразделениями. IBM поставила перед собой цель превратится в конгломерат автономных компаний, полностью отвечающих за результат производственно-хозяйственной деятельности, и контролируемых холдинг-компанией «IBM», которая сосредоточится на разработке инвестиционной политики по отношению к каждому из входящих в фирму автономных подразделений. Возможны три варианта реализации этой политики: 1) полная продажа акций автономных компаний, входящих в фирму; 2) частичная продажа акций; 3) сохранение автономных компаний в составе фирмы.

На вновь созданных 13 самостоятельных фирмах в рамках «IBM» кадровые вопросы стали решаться самостоятельно. На кадровые службы возложены новые функции. Например, разработка и внедрение новых типовых краткосрочных контрактов и новой системы оплаты труда. Работая с персоналом, управленцы должны вселить дух уверенности в правильности новой стратегии фирмы.

В качестве премирования используют выдачу акций компании, что увеличивает ответственность работников за результаты своей деятельности.

Организация автономных компаний приведёт к ликвидации нескольких уровней управления и позволит ускорить процесс принятия решения, позволит каждой компании стать лидером в профильном для неё товарном рынке.

**«Мацусита» (Япония)**

Основана в 1918 г. в городе Осака как небольшая частная компания по изготовлению одного из видов электротехнического оборудования. В настоящее время, став акционерной компанией «Мацусита», является крупнейшим в мире производителем бытовой электротехники.

Компания является типичным представителем японского подхода к управлению, и обладает чертами «мягкой» организации:

* круг обязанностей определён примерно, и работник обязан выполнять любую, связанную с основной, работу;
* содержание работы постоянно меняется;
* от исполнителя ждут предложений по улучшению работы;
* формальных инструкций мало, а те, что существуют, не всегда исполняются.

«Мацусита» применяет организационную структуру с двойным подчинением. Руководители подразделений фирмы отчитываются как по вертикали (перед президентом компании), так и по горизонтали (перед вице-президентом, возглавляющим продуктовую группу). Неоднозначность определения должностных обязанностей «Мацуситы» питается несколькими источниками: система оплаты труда не привязана к должности, а зависит от квалификации и выслуги лет; групповое решение проблем и участие в их выработке персонала; широко распространена система письменных рационализаторских предложений. Решения принимаются медленно, но выполняются быстро, т.к. каждый, кого оно касается, уже знаком с ним в деталях.

Вице-президент (руководитель группы)

Вице-президент (руководитель группы)

Вице-президент (руководитель группы)

Отделения

Отделения

Отделения

Рис. 4.1 Организационная структура с двойным подчинением, применяемая на фирме «Мацусита».

Миссия «Мацуситы» – «Способствовать улучшению качества жизни, снабжая общество дешевыми, как вода электроприборами».

Организационная структура построена по продуктовому принципу. Структура фирмы базируется на «бизнесе оптимальных масштабов». Способность человека управлять имеет определённые пределы, поэтому необходим постоянный поиск оптимального масштаба бизнеса, позволяющего эффективно управлять. В децентрализованной компании президент должен контролировать управляющих отделениями. Эффективное средство для этого – система управленческого контроля.

Большое внимание уделяется системе ценностей и целей организации. Укрепляется чувство самоотождествления с целями компании у еаждого.

На фирме разработана целостная система управления инновационными предложениями. Её принцип: много небольших умов эффективнее, чем несколько больших умов.

Каждый год 5% сотрудников (из них 1/3 управляющие) перемещаются из одного отделения в другое, в котором они закрепляются до своего следующего продвижения по службе.

Отдел кадров жёстко контролирует решения руководства отделения о приёме на работу служащих с высшим образованием и следит за их успехами.

Фирма «Мацусита» сначала производит квалифицированных людей, а потом продукцию.

Продвижение по службе для: - рабочих – по принципу иерархии должностей; - служащие – параллельная служебная лестница (одновременно с иерархической лестницей выстраивается параллельная цепочка из различных званий, присваиваемых квалифицированным специалистам, занимающимся профессиональными задачами, а не административной работой); - высших руководителей – система двух иерархий (должностей и статусов). Иерархия должностей состоит из: главы предприятия, главы отдела, главы сектора, группы и т.п. Иерархия профессионального статуса: главный инженер, зам. главного инженера, старший инженер и т.п. Продвижение по статусу происходит в соответствии со стажем работы в компании автоматически. Повышение по должности учитывает личные способности и рвение, содержание работы и её результативность и т.д., т.е. скорость продвижения индивидуальна и различна в зависимости только от личных качеств. Между уровнем должности и уровнем статуса есть определённое соответствие. Но работник может продвигаться по иерархии статусов, при этом оставаясь на прежней должности.

«**Siemans AG**» **(Германия)**

Фирма «Сименс» является одной из старейших промышленных компаний мира. Она была основана в 1847 г. изобретателями Дж. Халске и В. фон Сименс как небольшая мастерская с числом занятых 10 человек. Фирма относится к числу лидеров по производству радиоэлектронной и радиотехнической техники, рис. 4.2 (№ 5, том 2, стр. 648).

Матричная структура управления, применяемая на фирме, обеспечивает определённый контроль над деятельностью каждого департамента (их всего 17), как со стороны продуктовых, так и со стороны региональных управляющих, отчитывающихся пред центральным управлением.

Каждый департамент автономное подразделение. Обеспечена связь со всеми уровнями компании, как по вертикали, так и по горизонтали. Вследствие этого возможен доступ ко всем ноу-хау компании и взаимодействие со специалистами всех сфер деятельности, объединённых в единой оргструктуре.

Анализ кадровой политики поставлен во главу угла исследований собственной деятельности. У персонала исключительное значение при реализации стратегических планов. Анализ структуры и организации кадров позволяет фирме определить и установить многие недостатки производства.

Создана система моральных и материальных стимулов качественной работы в противовес администрированию.

Основные принципы:

- Создание системы материальных стимулов;

- Обеспечение отношения к работникам как к самостоятельным исполнителям;

- Обеспечение широких возможностей продвижения по службе;

- Создание системы подготовки кадров;

- Рост спроса на квалифицированную рабочую силу по мере расширения применения на производстве гибких автоматизированных систем, позволяющие выпускать различные виды изделий без замены оборудования.

Развита система обучения и повышения квалификации. Ежегодно из расходов на обучение 81% тратится на профессиональную подготовку промышленно производственного персонала. Действующая система повышения квалификации является бесплатной и доступной, не только для всего персонала, но и для лучших студентов отраслевых учебных заведений.

Отдел финансов

Информационное отделение

Узкоспециализированные департаменты

Медицинская техника

Отделы центрального аппарата

Центральные штабные подразделения

Отдел кадров

Отдел научных исследований

Отделение рекламы и дизайна

Отделение экономической политики

Связующие службы

Отделение по управлению регионами за рубежом

Производственный отдел решения вопросов логистики

Отдел планирования и развития предприятия

Центральные службы

Комплектное оборудование системы

Приводы, распределительная техника

Техника автоматизации

Автомобили

Полупроводниковая техника

Производство энергии

Транспортная техника

Пассивные электронные элементы и лампы

Средства оборонной электроники

Сети связи общего пользования

Учрежденческие системы

Техника передачи и распределения энергии

Наблюдательный совет

Генеральное правление

Центральное правление

Управление регионами в Германии

Кадры

Берлин (штаб-квартира)

Мюнхен (штаб-квартира)

Департаменты, работающие на принципах полной хозяйственной самостоятельности

Департаменты с самостоятельным юридическим статусом

Региональные подразделения (филиалы, дочерние общества, представительства)

Аудио и видео

Электромеханика

Рис. 4.2 Организационная структура фирмы «Сименс».

**Российское акционерное общество « Газпром»**

Объём деятельности РАО «Газпром» сопоставим с масштабами крупнейших мировых лидеров газовой промышленности. В настоящее время РАО «Газпром» использует традиционную функциональную структуру управления. Она характерна для предприятий с ограниченной номенклатурой продукции, и типична для сырьевой промышленности.

- Преимущества функциональной структуры:

- Чёткое разделение труда, иерархическая соподчинённость сотрудников и органов управления, упорядоченная система правил и стандартов, определяющих функционирование организации.

- Стимулирование деловой и профессиональной специализации.

- Сокращение в основном дублирования в функциональных областях.

К потенциальным недостаткам можно отнести:

- Жёсткую заданность поведения, трудности связи внутри организации, недостаточную гибкость.

- Слишком длинную цепь команд от руководителя до исполнителя.

С учётом преимуществ и недостатков РАО «Газпром» осуществляет постоянную реорганизацию и совершенствование систем управления. Особое внимание уделяется работе с кадрами.

Концепция кадровой политики РАО «Газпром» состоит в следующем:

1. Цель:

-Создание в газовой промышленности системы управления кадрами, базирующейся преимущественно на экономических стимулах и социальных гарантиях, сближение интересов работника с интересами предприятия, для достижения высокой производительности труда, повышении эффективности производства, получении наилучших экономических результатов предприятиями и отраслью в целом.

1. Основные направления кадровой политики

-Разработка единых принципов стратегического управления и развитие персонала отрасли.

* Исследование и внедрение новых методов и систем подготовки и переподготовки персонала (активные формы обучения).
* Интеграция кадровой политики и стратегического планирования предприятия и реализация деловой политики предприятия с учётом кадровой работы на всех уровнях управления.
* Проведение скоординированной единой тарифной политики оплаты труда.
* Разработка и применение экономических стимулов и социальных гарантий.
* Работа с представителями профсоюзов, разработка тарифных соглашений.
* Проведение научно исследовательских работ и разработка нормативных и методических материалов по управлению кадрами.
* Количественное и качественное кадровое планирование.
* Занятость (маркетинг) персонала, сокращение штатов.
* Обучение персонала.
* Кадровый контроль.
* Информационная (коммуникационная) политика
* Содействие деятельности предприятия (общественной и экономической)
* Социальная политика.

В РАО «Газпром» используется единая отраслевая автоматизированная система управления персоналом (ЕОАСУП). Она включает шесть основных функций деятельности службы кадров на производстве:

- Кадровое делопроизводство;

- Формирование и ведение резерва;

- Обучение;

- Аттестацию;

- Награды;

- Социальное развитие.

Функция формирования и ведения резерва, в свою очередь, имеет три составляющих: - Стадию формирования и ведения списка резерва; - Анализ данных, характеризующих кандидатов, и их сравнительная оценка; - Получение необходимой информации для принятия решения. Следует отметить, что все три составляющих жёстоко связаны между собой

Программа является прогрессивным методом ведения работы с персоналом РАО «Газпром».

За последние годы, для исполнения ряда постановлений РАО «Газпром» по совершенствованию работы с кадрами, проделана большая работа по созданию нормативных и методических материалов по различным вопросам начиная от оплаты и условий труда и заканчивая вопросами социального и психологического обеспечения работы кадров.

Разработаны автоматизированные средства оценки психологических качеств работников, а также автоматизированные обучающие системы по технологическим вопросам, вопросам общения, диагностики личных качеств и основам социологии на промышленном предприятии. Лаборатории Отраслевого научно учебного тренажёрного центра (ОНУТЦ) в городе Калининград выполнила большую часть работы в отрасли по разработке необходимых материалов обеспечения работы по оценке профессиональной деятельности, по внедрению этих материалов, по отбору и адаптации к условиям в отрасли, по обучению определённых категорий руководителей и специалистов.

В РАО «Газпром» создана и действует система непрерывного фирменного профессионального обучения, которая охватывает все категории работников независимо от вида их деятельности. Принятая система обучения направлена на развитие кадрового потенциала и мотивации к труду и обеспечивает подготовку персонала от найма до увольнения. Имея в своём распоряжении сеть учебных центров, курсов, комбинатов и других учебных заведений РАО «Газпром» позволяет ежегодно обучать тысячи специалистов и рабочих с использованием новейших учебных и компьютерных технологий.

***Заключение***

Одной из важнейших проблем современного менеджмента является построение и совершенствование системы управления персоналом организации. При всём многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить универсальные методы и приёмы построения, т.к. каждая организация имеет свои индивидуальные особенности. В данной дипломной работе были изложены теоретические основы системы управления персоналом, которые чрезвычайно многообразны и содержательны.

Основу для построения эффективной системы управления персоналом должна дать работа кадровой службы, значение которой в последнее время всё возрастает. Кадровое подразделение становиться центром кадровой политики. Современное планирование и развитие производства уже не может обходиться без эффективной работы кадровых служб.

На основе проведённого в работе исследования можно сделать ряд общих выводов.

1. При создании предприятий, решающее значение для их успешного функционирования имеет построение оптимальной организационной структуры управления, основанной на системе оценок эффективности деятельности оргструктуры

2. Для крупных предприятий и фирм целесообразно применение комбинированных систем управления с делегированием функций, прав, ответственности нижестоящим звеньям и подразделениям, которые наделяются определёнными полномочиями и самостоятельностью при принятии решений.

3. Для средних и малых предприятий более эффективно применение линейных и функциональных систем руководства, позволяющих избежать негативных последствий разбухания аппарата управления.

4. Системы управления должны быть гибкими и легко приспосабливаться к изменяющимся рыночным условиям. Это в свою очередь требует проведение исследовательских работ в области маркетинга и менеджмента персонала, которые должны быть органически включены в службу управления.

5. Проведение работ по разработке и построению организационных систем и структур управления предприятием должны предшествовать исследования их производственно-коммерческой деятельности с использованием обширной технико-экономической информации.

Необходимо больше доверять сотрудникам, развивать во всех чувство уверенности в себе, предоставить каждому шанс на победу.

Роль управления не в том, чтобы стоить на вершине пирамиды и контролировать людей, но в том, чтобы вдохновлять их, придавать им новые силы. Таков должен быть девиз эффективных систем управления в современном обществе. С этой задачей и призвана справиться кадровая служба. Следовательно, формирование эффективной системы управления зависти от эффективности служб УП.

***ЛИТЕРАТУРА***

1. Акберин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. Учебное пособие - М.: ГАУ, 1993.

2. Бавыкин В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика,1997.

3. В лабиринтах рынка. Под ред. Фельдмана Г.И. - М.: Транспорт, 1993.

4.Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности «Менеджмент». – М.: МГУ, 1995.

5. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 1997.

6. Грачёв М.В. . Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело ЛТД,1993.

7. Грачёв М.В. Управление трудом (теория и практика капиталистического хозяйствования). – М.: Наука, 1990.

8.Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство. - М.: Советское радио, 1971.

9. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. - СП б.: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 1992.

10. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. –М.: МИУ,1989.

11. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. - М.: Дело ,1993.

12. Кибанов А.Я. Комплексное проектирование системы управления в машиностроении. – М.: МИУ,1987.

13. Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием. – М.: МИУ, 1990.

14. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. - М.: ГАУ, 1993.

1. Колядов Л.В. , Комарова Л.А. , Епифанова Н.П. Структура управления нефтяными компаниями М.: Нефть и газ ,1997.
2. Кричевский Р.А. Если вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело,1993.

17. Лагина, Шакирова Организация работы с кадрами и её совершенствовании. - М.: ВНИИЭгазпром , 1990.

18.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.

19. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М. - М.: Высшая школа, 1996.

20. Основы управления персоналом. Под ред. Розарёновой Т.В.- М.:ГАСБУ, 1996.

21. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986.

22. Поляков И.А., Ремизов К.С. Справочник экономиста по труду. – М.: Экономика, 1988.

23. Проблемы экономики, организации производства, использования трудовых ресурсов нефтяной промышленности в условиях рынка. Тематический сборник научных трудов. - М.: ВНИИОЭНГ, 1992.

24. Профессионально - психологические аспекты труда работников газотранспорта (сост. Дятлов В.А.). - М.: Нефть и газ, 1996.

25. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - М.: Зевс, 1997.

26. Санталайнен Т., Воутилайнен Э. и др. Управление по результатам. – М.: Издательская группа «Прогресс»,1993.

27. Сборник аннотаций разработок по социально-психологическому обеспечению работы с кадрами и системы непрерывного обучения. Серия: Общеотраслевая. РАО «Газпром» Отраслевой научно-исследовательский учебно-тренажёрный центр. - Калининград, 1998.

28. Система работы с кадрами управления. Под ред. Шаховой В.А. – М.: Мысль,1984.

29. Система управления персоналом на предприятии. – М.: Всероссийский центр производительности, 1993.

30. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: ГАУ, 1996.

31. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? - М.: Бизнес- школа « Интел- синтез», 1995.

32. Стэнли Янг. Системное управление организацией. - М.: Советское радио, 1972.

33. Травин В.В. , Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело ЛТД, 1995.

34. Трейси Диана. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга. - М.: Автор, 1993.

35. Управленческое консультирование. Под ред. Куба М. - М.: Интерэксперт, 1992.

36. Управление персоналом организации: учебник для Вузов. Под ред. Кибанова А. Я. - М.: Инфра - М, 1997.

37. Уткин Э.А., Кочеткова А. И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: Акалис, 1996.

38. Шекшня С.В. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие. - М.: Бизнес - школа «Интел- Синтез», 1996.

39. Шкатулла В.И Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Норма - Инфра - М , 1998.