Практика кадрового менеджмента в условиях перехода к рыночной экономике.

**I.**

**Введение.**

Управление людьми имеет важное значение для всех организаций, т.к. без людей нет и организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Руководители процветающих фирм любят повторять, что главный потенциал их предприятий заключен в кадрах. Какие бы ни были прекрасные идеи, новейшие технологии, благоприятные внешние условия, без хорошо подготовленного персонала высокой эффективности работы добиться невозможно. Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы. Человек является важнейшим элементом производственного процесса на предприятии. Финансовые средства, капитал для осуществления новых инвестиций при создании нового предприятия можно получить на рынке капиталов, найти же компетентных сотрудников гораздо сложнее.

Персонал фирмы в современных условиях—это та основа, на которой только и возможно добиться рыночного успеха. Наличие денежных и материальных успехов еще не является гарантией, а только предпосылкой преуспевания. Надежным фундаментом его являются работники, специалисты организации.

**Персонал** организации—совокупность ее сотрудников, работающих по найму при наличии трудовых взаимоотношений с работодателем, обычно оформленных трудовым договором (контрактом). Качественные характеристики персонала: наличие конкретных знаний и профессиональных навыков в определенной сфере деятельности; определенные профессиональные и личные интересы, стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации; наличие психологических, интеллектуальных, физических качеств для конкретной профессиональной деятельности. Качественные характеристики предопределяют структуру персонала по категориям (руководители, специалисты, служащие, рабочие) и по профессиям, специальностям, квалификационным признакам.

Персонал работает на достижение определенных целей организации. Эффективность его работы в значительной мере определяется тем, насколько цели каждого сотрудника адекватны целям организации. Лозунг «Кадры решают все» сегодня особенно актуален. Поэтому организации так заинтересованы в привлечении наиболее способных сотрудников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется вещественный фактор производства. Ведущие компании все чаще предлагают работникам взамен стабильности занятости, вознаграждения и жестких организационных структур создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования, расширения полномочий работников в принятии решений. Это означает поворот менеджмента к формированию новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирмы. Значительные средства направляются на гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности персонала, развитие способностей и профессионализма работников, формирование гуманизированной организационной культуры.

Именно в силу вышеперечисленных тенденций, в условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально- экономическую эффективность любого производства.

**II.**

**Социально-экономические основы кадрового менеджмента в условиях перехода от плановой к рыночной системе экономики**.

Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшее время будут постоянно находиться в центре внимания руководства.

Внедрение достижений научно-технического прогресса в большинстве случаев определяется качеством рабочей силы и приводит к глубоким изменениям в трудовой деятельности человека. Упраздняются старые и создаются новые рабочие места, что вызывает структурные сдвиги на рынке труда. С одной стороны, создаются предпосылки сохранения определенного числа безработных, с другой, перманентно испытывается недостаток в квалифицированных кадрах, отвечающих требованиям использования новых технологий.

Облик современного руководителя определяют представления о труде и вытекающие из них системы мотивации и отношения сотрудников к труду. Меняющиеся представления о содержании и характере труда, свободном времени и качестве жизни предъявляют новые требования к руководству персоналом. Все более важными становятся подготовка и непрерывное обучение персонала. Особенно возрастает *актуальность подготовки управленческих кадров* всех уровней.

Предприятия сумеют выжить в жесткой конкурентной борьбе, если их руководящих персонал сможет правильно и своевременно оценивать окружающий мир и тенденции общественного развития. Успешное управление кадрами, прежде всего, основывается на *систематическом учете и анализе влияния окружающей среды*, адаптации производства к внешним воздействиям.

Происходят расширение и углубление функций управления рабочей силой всех категорий. Основное значение приобретают стратегические вопросы руководства персоналом, превращение его в целостную систему. В процессах управления персоналом появляется необходимость организации мышления и действий всех работников с учетом потребностей партнеров по рынку.

Таким образом, можно говорить о том, что процесс трансформации экономической системы от плановой к рыночной носит не эволюционный, а скорее революционный характер; речь идет не просто о необходимости изменения экономических структур как выражения уже сложившегося нового сознания, а о том, что изменение сознания составляет основную сущность этого процесса. Поэтому ориентироваться можно лишь на структуры, соответствующие реальному уровню развития сознания, что в свою очередь означает невозможность простого заимствования западных экономических моделей и необходимость создания своих собственных структур.

В этом заключается сложная задача, стоящая перед руководящими сотрудниками предприятий в России и других стран бывшего СССР. Она значительно превосходит задачи, решать которые призвано руководство фирм в странах с развитой рыночной экономикой. Ведь в процессе перехода к рыночной экономике вышеозначенные руководители должны не только развивать на базе имеющихся ресурсов соответствующие стратегии, но и управлять процессом развития сознания и основанным на нем организационным процессом.

Таким образом, социально-экономическая основа кадрового менеджмента, ориентированного на будущее, предусматривает осуществление ряда следующих мероприятий:

* Непрерывное последовательное планирование;
* Сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;
* Профессиональный кадровый маркетинг в университетах и других высших учебных заведениях;
* Количественное и качественное планирование должностей персонала;
* Структурирование и планирование расходов на персонал;
* Регулярное представление информации ос стратегии и деятельности предприятия;
* Введение в специальность;
* Повышение квалификации, в рамках которого наряду с актуализацией профессиональных знаний предусматривается проведение методического и социально обучения;
* Стабильные структуры окладов и др.

В области организации персонала:

♦ Распределение обязанностей между центральными и периферийными структурными подразделениями, обусловленное производственной необходимостью;

♦ Определение уровней руководства.

При усилении роли и стратегической функции в области управления персоналом изменяются роль и место руководства кадровой службы предприятия. Ее руководитель становится одним из основных руководителей предприятия. Он усиливает способность к внедрению инноваций и улучшает эффективность управления, содействует повышению способности предприятия к выживанию в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Быстрое реагирование на желание потребителя и действия конкурентов, как и на всю окружающую среду, зависит от компетенции управленческих и руководящих кадров, методов и стиля их работы. Правильный подбор, расстановка и усовершенствование знаний управленческого и руководящего персонала определяют успех дела на рынке.

Теперь остановимся более подробно на сравнении роли руководящего персонала в условиях перехода от плановой к рыночной экономике, с целью показать динамичность происходящих изменений в структуре менеджмента организации или предприятия.

**III.**

**Сравнение роли руководящих сотрудников фирм в условиях плановой и рыночной экономики**.

Чтобы понять роль руководящих сотрудников предприятий в процессе перехода к рыночным отношениям, следует сравнить ее, во-первых, с ролью соответствующих структур в плановой экономике, а во-вторых, с ролью высшего руководства фирм в развитой рыночной экономике.

В системе плановой экономике предприятия выполняли государственные задания. Их выражением были соответствующие *производственные планы*, в основе которых лежали разработанные правительством планы развития народного хозяйства. Таким образом, менеджеры предприятий являлись государственными чиновниками.

Назначенные сверху и, как правило, отобранные по партийно-политическим критериям руководители действовали по принципу единоличного руководства. Это означало, что они несли личную ответственность и обладали личным правом давать указания в пределах своей компетенции. Эти указания основывались на государственных планах, которые определяли не только сами производственные цели, но также способ и метод их достижения. Руководящая деятельность и деловое общение с подчиненными сводились на практике к даче и получению указаний. Процессы общения (коммуникации) были строго *регламентированы*. Таким образом, функция руководства предприятием в системе плановой экономики распространялась на очень ограниченное поле деятельности. В результате ограничения возможности самостоятельных действий возникали проблемы, которые отягощались отсутствием у руководителей мотивации. Это было связано с недостаточным удовлетворением их материальных, социальных и моральных потребностей. Другими словами, руководящие функции никоим образом не обеспечивали ни лучшего социального статуса, ни большего уважения.

В этих условиях не могли развиваться, да и не были желательны те способности и заинтересованность, которые так необходимы в процессе экономических преобразований.

Руководитель государственного предприятия в плановой экономике должен был, прежде всего, обладать определенной профессиональной квалификацией, и то лишь в том случае, если назначенные на руководящие должности не производилось исходя только лишь из политических соображений.

В условиях же рыночной экономки происходит смещение профиля необходимых качеств руководителя. Профессиональной компетентности здесь, безусловно, также отводится важная роль. Однако наряду с ней такое же, если не большее значение приобретают методическая и социальная компетентность (рис. 1)[[1]](#footnote-1).

Рис.1. **Требования к способностям, необходимым на различных уровнях управления.**



 Мастера, начальники директора члены

 начальники отделов правления

 групп фирмы

*Под профессиональной компетентностью* понимают те специфические «технические» способности, которые необходимы в конкретном трудовом процессе, т.е. специальные знания, навыки и умение применять конкретные методы и приемы для решения соответствующих конкретных задач (например, для расчета капиталовложений и затрат, для контроля за качеством и т.п.). Причем, чем выше положение руководителя, тем меньше значение подобных умений и навыков по сравнению с методической и социальной квалификацией. Топ-менеджер—это с точки зрения профессий уже не узкий, а всесторонний специалист. Он проводник изменений, руководитель, координатор.

К *методической компетентности* относятся способности к восприятию и интерпретации информации, структурированию проблем, системному мышлению. Речь идет об экстрафункциональных способностях, связанных не с конкретным «техническим» трудовым процессом, а с его организационными и социальными взаимосвязями.

Особое значение для выполнения стоящих перед руководящими сотрудниками фирм задач имеет *социальная компетентность*, под которой понимается способность к общению, сотрудничеству, разрешению конфликтов, в общем, способность к руководству сотрудниками. В соответствии с этим к понятию социальной квалификации можно отнести и такие способности и качества, как контактность, умение вести переговоры, достигать поставленных целей, способность к адаптации, обучению, личная инициатива, готовность принять на себя ответственность и т.д.

70% деятельности руководящего сотрудника фирмы приходится на общение (коммуникацию), а это значит, что успех фирмы в значительной степени зависит от способностей ее руководителя договариваться с различными фирмами и вне ее, мотивировать сотрудников, создавать основу для кооперации.

В этой связи встает вопрос об отличительных чертах той особой ситуации, которая возникает в процессе перехода к рынку, равно как о новых требованиях и ролях, справиться с которыми призваны в этот период руководящие сотрудники фирм.

**IV.**

**Роль руководящих сотрудников фирм в процессе перехода к рыночной экономике**.

Как уже отмечалось, процесс трансформации плановой экономической системы в рыночную носит революционный характер. Это значит, что обращение к опыту прошлого не является достаточной основой для решения принципиально новых задач и что стратегические соображения отягощаются многочисленными сомнениями и конфликтной атмосферой.

Поэтому базисный тезис гласит, что руководство процессами, происходящими на отдельных фирмах в период преобразования экономической системы, требует *квалификаций*, отличающихся не только от тех, что были нужны при плановой экономике, но и от тех, которые характерны для относительно стабильной системы рыночной экономики.

Крупномасштабные преобразования характеризуются *рисками и неопределенностью*, сложными и динамическими изменениями окружающей среды. Поэтому в этот период особенно велик спрос на новые, нестандартные решения. От руководящих сотрудников фирм требуется такой стиль мышления, при котором они не сосредотачиваются лишь на применении отдельных изученных методов и концепций, а свободно обращаются с разнообразием противоречивых изменений, означающих и шанс, и риск. Это значит также, что задачи периода преобразований явно не решить путем простого заимствования концепций и практики западного менеджмента.

Сложно ответить на вопрос, как решит задачи руководства каждой фирмой в процессе трансформации экономической системы, какой должна быть степень и конкретная форма участия сотрудников фирмы в принятии решений и т.д., т.к. это отличается от фирмы к фирме, от отрасли к отрасли и всегда зависит от квалификации сотрудников, их готовности к действиям. Поэтому от руководящих сотрудников фирм требуются: умение оценить ситуацию, тонкое чутье, смелость в эксперименте.

Рассмотрим значение предложенных Минтцбергом ролей менеджера для плановой, рыночной экономики, а также в ходе процесса преобразования экономической системы (см. табл. 1)[[2]](#footnote-2).

 Таблица № 1.

**Роли менеджера в зависимости от фазы развития экономической системы.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Роли менеджера | Плановая экономика | Переход от плановой к рыночной экономике | Рыночная экономика |
| **Построение межличностных взаимоотношений:** |  |  |  |
| ● образец для подражания | + | ++ | + |
| ● интегратор | - | ++ | + |
| ● лидер (руководитель) | - | ++ | ++ |
| **Построение информационных связей:** |  |  |  |
| ● собиратель информации | + | ++ | ++ |
| ● распределитель информации | + | + | + |
| ● информатор | -  | + | ++ |
| **Принятие управленческих решений:** |  |  |  |
| ● предприниматель | - | ++ | ++ |
| ● менеджер кризисов | - | ++ | + |
| ● распределитель ресурсов | ++ | + | + |
| ● ведущий переговоры | - | ++ | + |

*Примечание*: «-» -отсутствие данной роли или ее крайняя «неразвитость»;

 «+» - присутствие определенной роли менеджера;

 «++»- доминирование присутствующей роли менеджера в ряду других ролей.

В переходной фазе, очевидно, доминирующими оказываются роли в межличностном общении («образец», «лидер» и «интегратор»), а также роли «принимающего управленческое решение», как «предприниматель», «менеджер кризисов» и «ведущий переговоры».

Значение межличностных ролей, а вместе с ними и социальной квалификации руководящих сотрудников фирм очевидно. Процесс преобразования сопровождается наступлением переломной ситуации для всех сотрудников: их в той или иной степени травмируют изменения содержания и условий труда, социальной среды, вызванные необходимостью приспособиться к довлеющей конкуренции.

Угроза безработицы, естественно, порождает неуверенность и затормаживает готовность испытать на себе возможности и риск, которые несет с собой период изменений. Необходимо по-новому организовать и лучше скоординировать работу, сократить излишнее потребление ресурсов. На смену практике выполнения планов «любой ценой», должна прийти готовность к проявлению индивидуальной активности, направленной на качественное улучшение продукции и производственного процесса. В этом заключаются первостепенные цели руководителя, выполнить которые, следуя авторитарному стилю руководства, невозможно. С другой стороны, именно потерявшие уверенность сотрудники нуждаются в более строгом руководстве со стороны своих руководителей—людей, уверенных в себе и в «правоте своего дела».

В условиях рыночной экономики задачи, стоящие перед руководством, как правило, не являются такими сложными, пожалуй, за исключением кризисных ситуаций, когда под угрозой находится само существование фирмы.

Роль «лидера» в этот период включает при этом и роль «образца», и роль «интегратора». Это значит, что руководители фирмы должны стать для остальных сотрудников образцом лояльности к целям фирмы, надежности, готовности к действию, работе с повышенной нагрузкой и т.д. Кроме того, на основе своего умения объединять людей для достижения стоящих перед фирмой целей они должны уметь справляться с конфликтами, порожденными неуверенностью, разницей в трудовой нагрузке работников, отсутствием единого мнения о новом пути развития и т.д.

Среди ролей «принимающего решение» особенно важны «предприниматель», «менеджер кризисов» и «ведущий переговоры». В роли «предпринимателя» руководитель должен намечать цели и доводить их до сотрудников. Он должен оценивать краткосрочные и долгосрочные прибыль и расходы; как проводник избранной им стратегии он должен добиваться от своих сотрудников ее поддержки и выполнения и, кроме того, должен уметь в случае необходимости отстаивать свою стратегию перед своими руководителями.

Вероятность того, что та или иная роль руководителя окажется наиболее успешной, в ходе процесса трансформации экономической системы может изменяться, во-первых, в зависимости от конкурентоспособности фирмы на национальном и международном уровне и, во-вторых, от хода самого процесса преобразований. Об изменении соответствующих ролей и их значения в зависимости от вышеназванных факторов дает наглядное представление следующая схема появления различных типов менеджеров в процессе экономических преобразований (см. табл. 2)[[3]](#footnote-3).

 Таблица № 2.

**Типы менеджеров в процессе перехода от плановой экономики к рыночной**.

|  |  |
| --- | --- |
| Ситуация в конкурентной борьбе | Фаза переходного процесса |
| Ранняя | поздняя |
| Благоприятная | Предприниматель | Оптимизатор \ защитник |
| Неблагоприятная  |  Первопроходец (пионер) \ миссионер | Ликвидатор |

Из вышесказанное можно сделать вывод о том, что *стремление к новшествам и переменам* должно стать неотъемлемой чертой психологии современных менеджеров. Один из руководителей «Телефонных лабораторий системы Белла» М. Спарс говорит: «мы всегда приветствуем изменения—эта концепция лежит в основе нашей жизни». А вот слова председателя правления американской фирмы «Ксерокс корпорейшн» П. Макколога: «Перемена—это основа нашего дела. Мы должны уметь меняться и менять быстро, чтобы на лету схватывать представляющиеся нам возможности».

Именно приспособление к новшествам и переменам занимает центральное место среди новых требований к современным специалистам. В этой связи возникает задача формирования нового контингента управляющих, экспертов, исследователей, способных активно вмешиваться в эволюцию рынка, создавать новые изделия, своевременно заменять морально устаревшую продукцию, с тем, чтобы найти наилучшее сочетание производства и сбыта продукции—основную гарантию получения максимальной прибыли.

Подчеркивая мысль о том, что постоянно меняющиеся рынок и продукт способны разрушить любую организацию, если она не готова к переменам, почти все авторы указывают на единственно возможный выход—совершенствование управления людьми. Они настойчиво предлагают разрабатывать систему перераспределения и использования людских ресурсов как на производстве, так и в других сферах человеческой деятельности.

Делая вывод о роли руководящего персонала в новых создавшихся условиях, следует учесть следующее.

Очень многое зависит от уровня управления. Как мы видим, современный менеджмент, в своем основном значении, выступает не столько в качестве науки и практики управления, организации управления компанией, процесса принятия и реализации управленческих решений, сколько искусством управления людьми. Каждый человек индивидуален, поэтому к каждому необходим особый, свой собственный подход, если менеджер хочет, чтобы данный работник раскрыл весь свой потенциал. Практика убеждает, что результаты работы подчиненных во многом предопределяются характером отношений с руководителем.

Каждый менеджер должен выработать свой *собственный стиль руководства*. *Демократизм в управлении* существенно повышает заинтересованность коллектива в конечном результате работы, мобилизует энергию людей, создает благоприятную психологическую атмосферу. Достижения менеджера в реальной жизни определяются тем, в какой степени он *учитывает традиции коллектива*, способность и готовность подчиненных к выполнению заданий, а также свой собственный потенциал, обусловленный уровнем образования, стажем работы, психологическими особенностями и т.д.

В задачи менеджера входит разработка концепции управления трудовым коллективом. Главная задача в этой области состоит в его способности *создать* *условия для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей*, возбуждения в людях энтузиазма, стремления выполнять поставленные перед ними задачи наилучшим образом. Организация труда коллектива базируется на способности менеджера четко распределять обязанности между работниками, определять и ставить конкретные задачи, отражать их количественными и качественными параметрами, определять время, нужное для практической реализации задания, обеспечить информативную базу и необходимые технические средства, конкретизировать последовательность выполнения заданий, исходя из их срочности и важности. Выбор конкретного стиля поведения зависит от степени компетентности и заинтересованности сотрудника в повышении результатов своего труда, от преуспевания деятельности компании. Способность найти и применить средства воздействия на коллектив, каждого работника в целях потребности трудиться эффективно—наиболее ответственная и сложная задача менеджера.

Во многих российских фирмах наблюдаются в последнее время положительные тенденции в менеджменте—деятельность их трансформируется применительно к изменениям внешней среды. Все более характерной становится адекватная реакция на изменения конъюнктуры рынка, осваиваются новые направления и инструменты бизнеса. В большинстве предприятий неуклонно улучшаются стиль и приемы управления, внедряются более совершенные методы работы с персоналом, повышается уровень кадровой политики. Вместе с тем, практика выдвигает ряд серьезных проблем в данной области. В большинстве наших компаний у работников отсутствует фундаментальная мотивация для эффективной деятельности, они не берут на себя всю полноту ответственности за принятие и реализацию управленческих решений, не отождествляют себя с компанией, не понимают объективную необходимость достижения единства личных интересов и интересов фирмы. Многим сотрудникам не хватает профессиональных знаний и желания их постоянно расширять. Они не способны всесторонне оценивать последствия принимаемых решений, не в состоянии адекватно реагировать на меняющиеся обстоятельства.

 Немало специалистов ориентируются больше на практику других фирм, нежели на самостоятельных анализ ситуации на рынке. Это может принести огромный ущерб из-за характерных для России быстрых изменений макроэкономической среды. В организации работы компаний также имеется много пробелов, например, нет налаженного взаимодействия между подразделениями. Связи между отделами осуществляются, как правило, через руководство фирмы. Работники, не имеющие постоянной интеллектуальной и информационной помощи коллег из других подразделений, сознают себя только представителем коллектива отдельного звена, а не частицей коллектива в целом. Из-за этого в их работе отражаются узкие интересы коллектива подразделения, а не стратегические интересы компании. Из-за сложившегося положения руководителям приходится всю основную работу, особенно в стратегическом плане, брать на себя, сосредоточиваться на организации, координации и контроле, вместо того, чтобы больше уделять внимания анализу, прогнозированию, планированию, стимулированию труда. Именно поэтому необходимо перейти от централизованной, четкой иерархии персонала в организации к децентрализованному управлению и возможности сотрудником участвовать в решении различных вопросов и проблем.

Опыт убеждает, что нет единого управленческого варианта в решении подобных задач. Многое зависит от уровня менеджмента, степени зрелости и культуры коллектива, способности последнего воспринимать инновации. Комплекс эффективных мер в каждом конкретном случае будет различаться в зависимости от специфических черт коллектива. К сожалению, большинство российских менеджеров еще не в полной мере осознало возможности использования человеческого фактора, совершенствования в соответствии с требованиями сегодняшнего дня управления коллективом. Важнейший *принцип руководства персоналом:* обеспечение ответственности каждого работника за результаты его труда; каждый сотрудник обязан знать, кому он подчинен и от кого может получать приказания.

Менеджер фирмы призван точно *определить каждому подчиненному конечные цели его труда*. При этом важно подробно охарактеризовать механизм и этапы их достижения. При этом важно подробно охарактеризовать механизм и этапы их достижения. В этом случае меньше приходится давать поручений, связанных с частными задачами, работником больше проявляется самостоятельности. Менеджер обязан обеспечить разработку и применение четких инструкций, указаний, использование которых позволяет действовать без дополнительных разъяснений и весьма инициативно.

Социально-экономические и социально-психологические методы управления персоналом ныне явно призваны преобладать над административными. Руководство направляется на осуществление сотрудничества персонала и администрации в целях поставленных перед фирмой целей. Все чаще применяется принцип коллегиальности в управлении, когда менеджеры работают в тесном контакте друг с другом, связаны узами сотрудничества, *взаимозависимости и взаимопомощи*.

Главным в менеджменте становится побуждение работников к развитию их способностей для более интенсивного и продуктивного труда. Менеджер не должен приказывать своим подчиненным, а ориентировать их на проблемы, стоящие перед компанией, ранжируя их по значимости, направлять усилия, помогать раскрытию способностей людей, концентрировать их на самом главном, формировать вокруг себя группу единомышленников, свою команду.

**V.**

**Новые условия экономической деятельности организации**.

Переход от плановой экономики к рыночной является сложным макро- и микроэкономическим процессом, проблемы которые нельзя решить немедленно. Более того, многие из них еще и обостряются. Ниже будут рассмотрены некоторые из них, которые важны прежде всего для экономической политики фирмы и управления персоналом.

*Возникновение рынка труда.*

Переход от плановой экономики к рыночной привел к возникновению рынка труда, который до сих пор характеризуется постоянным массовым высвобождением рабочей силы и большим числом людей, ищущих работу. Сотни тысяч людей принимают участие по переквалификации, которая дает возможность получить новые нужные профессии. Т.е. возникновение рынка труда означает то, что каждый работник должен и сам принимать усилия, чтобы улучшить свои шансы на получение работы. Среди прочего он должен проявить готовность к постоянному совершенствованию, гибкость, высокую мобильность. Это ставит работников, которые до сих пор безо всякого труда находили рабочее место, причем большей частью вблизи своего дома и зачастую на всю трудовую жизнь, в совершенно новые условия.

*Изменения социально-культурных отношений и систем ценностей*.

 Новые отношения характеризуются огромным количеством взаимосвязанных явлений. Рассмотрим некоторые из них.

Во-первых, происходит изменение отношений на предприятиях между работодателями и наемными работниками, основывающиеся прежде всего на новых отношениях собственности и вытекающих из них правах дирекции предприятия.

Во-вторых, происходят изменения в системе ценностей.

В-третьих, имеют место изменения в использовании экономических понятий. Многие старые понятия были вытеснены новыми, которые необходимо еще изучить. Другие, формально звучащие по-старому понятия приобрели совершенно новое содержание и играют совершенно другую роль.

Естественно, что эти и другие изменения не могли не повлиять на управление персоналом.

Новые руководящие структуры характеризуются в принципе более горизонтальными управленческими иерархиями (сокращение количества руководящих должностей одного уровня).

Произошли решающие изменения и в персональном составе. Квалификация прежних руководителей и сотрудников «отделов кадров» почти всюду не соответствует новым задачам менеджмента персонала, и поэтому продолжение прежней политики в сфере управления персоналом невозможно.

**VI.**

**Управление человеческими ресурсами в организации как следствие отказа от традиционной практики кадровой политики**.

При любых изменениях в организации, особенно при ее трансформации из иерархически централизованной в рыночно ориентированную, наибольшие трудности вызывает изменение самих людей. Как можно убедить людей активно участвовать в реструктурировании предприятия, его приватизации и, если необходимо, даже уменьшении его размеров? Осознание и применение концепции и практики управления человеческими ресурсами может способствовать решению этой проблемы.

В результате усиления *глобализации и интернационализации экономики*, технического прогресса, отраслевых сдвигов от сельского хозяйства к промышленности и услугам, развития информационной технологии, усиления конкуренции и одновременно сотрудничества, демографических и образовательных сдвигов на рынке труда, распространения энерго- и ресурсосберегающей технологии происходят сдвиги в экономической стратегии компаний. Эти и другие глобальные процессы не могли не отразиться на самой организационной структуре и практике управления. Наиболее важными изменениями считаются следующие:

* Организация и ее среда становятся все более ориентированными на рынок, повышается жесткость к издержкам производства;
* Организационная структура становится все более децентрализованной. Крупные компании распадаются на ряд средних и мелких, следовательно, усиливается потребность в интеграции, которая обеспечивается общей корпоративной стратегией, культурой и усилением финансового контроля;
* «горизонтальное» управление становится более важным, чем «вертикально», иерархическое, что повышает роль таких ценностей, как инициатива, риск, независимость, способность к предвидению;
* стиль управления, система ценностей и квалификационно-поведенческий профиль менеджеров меняются от бюрократического к предпринимательскому;
* управление человеческими ресурсами становится стратегической задачей организации. Развитие человеческого потенциала превращается в статью инвестиций, а не затрат, как это было в традиционных, централизованных и бюрократических организациях.

Наибольшим потенциалом изменений обладает *практика управления человеческими ресурсами* и их развития в противовес традиционной «кадровой политике». Происходящий сдвиг от кадровой политики к управлению человеческими ресурсами вызван многими причинами, лежащими в основе структурных перестроек и возрастания роли человека на всех уровнях организации, в принятии решений в связи с децентрализацией и приватизационными процессами.

Кадровая политика в настоящее время полностью совмещается с концепцией развития предприятия. Эта политика ориентируется на тенденции и планы развития предприятия и призвана учитывать следующее:

* Долгосрочное страхование предприятия;
* Сохранение его независимости;
* Получение соответствующих дивидендов;
* Непрерывный необходимый рост предприятия;
* Самофинансирование роста;
* Сохранение финансового равновесия;
* Закрепление достигнутой прибыли.

В рамках общей концепции развития предприятия выделяются три ее важнейшие части:

* производственная концепция, связанная с информацией о спросе потребителей, состоянии рынка, тенденциях его развития и т.д.;
* финансово-экономическая концепция, учитывающая основные аспекты денежных ресурсов;
* социальная концепция, связанная с развитием и удовлетворением потребностей человека.

С учетом основных положений всех составных частей концепции развития предприятия определяются собственные *цели кадровой политики*, включающие:

1. Цели, связанные с отношениями предприятия с окружающей средой (рынок труда, взаимоотношения с государственными и местными властями, профсоюзами и т.д.).
2. Цели, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками (участие их в управлении предприятием, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т.п.).

*Экономические цели* предполагают максимизацию прибыли и минимизацию затрат. В системах с рыночной экономикой они служат финансовым интересам владельцев предприятия. С точки зрения интересов всего общества неуклонное следование экономическим целям отдельного предприятия может соответствовать социальным целям общества.

Под *социальными целями* следует понимать ожидания, потребности, интересы и требования сотрудников по отношению к предприятию или же те цели, реализации которых сотрудники придают большое значение.

Удовлетворение социальных целей выражается индивидуально в удовлетворенности работой, обусловленной принципиальным улучшением материальных и нематериальных условий труда на предприятии.

*Кадровой службе* в настоящее время все больше внимания приходится уделять тенденциям развития новых технологий, их требованиям к опережающей подготовке кадров. Здесь учитываются и качество продукции, и сроки разработки, и степень использования информационной технологии.

Важно учитывать, в какой мере руководящие кадры способны адаптироваться к экономической ситуации как на внешнем рынке, так и внутри предприятия. Основную роль при этом играют факторы обучения, самосохранения и управления.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и под давлением научно-технического развития в большом количестве нужны универсально подготовленные руководители. Высокой квалификации в технической или другой узкопрофессиональной области сегодня уже недостаточно для того, чтобы эффективно руководить людьми и добиваться существенных успехов.

Изменение подходов к оценке места и значения кадровой службы на современном предприятии обусловливает необходимость переосмысления и основных качеств руководителя кадровой службы: он должен быть пунктуальным и методичным, динамичным и настойчивым, общительным, убедительным, справедливым, строгим, с многосторонним образованием, способным к размышлению, дипломатом, психологом, обладать интуицией. Он должен уметь слушать и внушать доверие.

Происходят существенные перемены в функциях руководителя кадровой службы, которые включают такое направление, как консультирование по вопросам развития предприятия и основных тенденций кадровой политики, ориентированной на будущее.

Теоретики управления часто подчеркивают значение развития науки, уделяя при этом все большее внимание проблеме использования людьми своих знаний. Настойчиво выдвигается идея о том, что в современном производстве наибольшую ценность представляют не стены и машины предприятия, а «нематериальные» элементы: творческий потенциал персонала и методы управления. Следовательно, необходимо наиболее полно использовать творческий потенциал специалистов, в том числе профессионалов в сфере управления производством. Система управления не может быть лучше, чем составляющие ее люди. Эту мысль швейцарский экономист Г. Кендэ выразил следующим образом: «Душой, движущей силой всей административной службы, какой бы совершенной ни была ее организация, остаются сотрудники, исполнители работы».

Сфера кадровой политики охватывает основные аспекты развития предприятия (см. рис. 2)[[4]](#footnote-4).

|  |
| --- |
| Сферы деятельности производственной кадровой политики |
| Количественное и качественное планирование персонала |
| Занятость персонала (маркетинг персонала), сокращение штатов |
| Обучение персонала |
| Управление персоналом (кадровый контроль) |
| Политика руководства, политика стимулирования |
| Социальная политика |
| Информационная (коммуникационная) политика |
| Содействие в деятельности предприятия (общественной и экономической) |

Рис. 2. **Сфера кадровой политики**.

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами как только административной работы. Возникла необходимость более широкого учета мотивационных процессов. Складывается комплексное понимание кадровой политики как единства таких мер, как:

\*обеспечение всех участков производства необходимой рабочей силой;

\*создание мотивации работника на высокопроизводительный, эффективный труд.

Кадровой политикой начинают заниматься все уровни управления фирмы: ее высшее руководство, начальники подразделений, кадровая служба.

Большое значение в кадровой политике, ее реализации, имеют рыночные условия, общие положения трудового законодательства. Они включают конституционные положения о свободе развития личности, гарантии ответственности, свободе коалиций. Запрещены произвольные действия предпринимателя по отношению к рабочему, в том числе и в части увольнения.

С одной стороны, возросла роль функции управления персоналом, и сам менеджмент стал более сложным. Прежде специалисты по кадрам больше «тушили пожар», чем занимались упреждающим и перспективным управлением в соответствии со стратегией компании; линейные руководители были оторваны от специалистов по кадрам, и у первых были взяты важнейшие инструменты мотивации (зарплата, наем и увольнение и пр.); повышение квалификации рассматривалось как второстепенная задача. С другой стороны, резко возросла конкуренция, усилилось давление на снижение издержек, ослабла власть профсоюзов, изменились организационные структуры, возросла не только децентрализация, но и необходимость горизонтальной интеграции.

Именно поэтому все эти процессы и тенденции привели к возникновению сравнительно новой практики «управление человеческими ресурсами», которая все больше и больше вытесняет концепцию и практику «отдела кадров».

**VII.**

**Управление человеческими ресурсами (УЧР)**.

Управление человеческими ресурсами- это главный показатель эволюции в управлении персоналом при переходе от плановой экономике к рыночной. Сам термин «человеческие ресурсы» уже отражает экономическую целесообразность капиталовложений в человека, развитие его умений, навыков, способностей. Другими словами, люди, сотрудники организации становятся ее достоянием, а не очередным элементом, как это было в концепции «кадровой политики».

Среди других причин повышенного внимания к управлению человеческими ресурсами в последнее время особенно выделяются такие, как объективная связь этих процессов со стратегией компании, трудности при найме квалифицированных менеджеров, необходимость более гибкой, легко адаптируемой к новым задачам квалификации, тесной связи работников с целями бизнеса, необходимость в более совершенной методологии и практике планирования персонала.

*Сущность управления человеческими ресурсами* заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, которое надо размещать, мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации.

УЧР охватывает все управленческие решения, воздействующие на взаимоотношения между организацией и ее работниками, и означает, что практика управления персоналом все более тесно связана со стратегией бизнеса. Поэтому УЧР ставит своей конечной целью *повысить результативность компании* и *удовлетворить потребности сотрудников*. Из всех характеристик УЧР, которые отличают его от традиционного «управления кадрами», ничто не является более фундаментальным, чем его интеграция со стратегией бизнеса.

Наиболее типовыми *элементами практики УЧР* успешных компаний является акцент на качество подбора, найма и тренинга сотрудников, применение групповых методов работы, с тем, чтобы создать благоприятную среду для сотрудничества и делегирования принятия решений. Разрабатываются критерии оценки результатов коллективного труда. Таким образом, можно говорить о том, что УЧР встраивается в общую стратегию компании.

Итак, как видно, управление человеческими ресурсами представляет собой более высокую стадию работы с людьми, чем традиционная практика «отдела кадров». Основные отличия инновационного УЧР от традиционного управления кадрами можно проиллюстрировать, сравнив их функции и практику (см. табл. 3).

 Таблица № 3[[5]](#footnote-5).

**Отличия управления человеческими ресурсами от традиционного управления кадрами**.

|  |  |
| --- | --- |
| Управление кадрами | Управление человеческими ресурсами. |
| Вертикальное управление подчиненными, «кадры»—отдельная функция | Горизонтальное управление и забота о всех ресурсах, акцент на формирование команды |
| Централизованная кадровая функция в отделе кадров, специалисты планируют, мотивируют и т.д., персоналом управляют линейные руководители | Децентрализованная кадровая функция в линейном управлении. Последнее отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджменту |
| Кадровое планирование—следствие производственного плана и реакция на него; связь односторонняя | Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование, связь двусторонняя |
| Цель—обеспечить наличие нужных людей в нужных местах в нужное время и освобождение ненужных людей. Сотрудники—это факторы производства, их расставляют как в шахматах | Цель—совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. Сотрудники—это объект корпоративной стратегии, фактор преимущества в конкурентной борьбе, объект инвестиций в фирме |
| Кадровая политика нацелена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами | УЧР нацелено на развитие целостной сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой. |

Среди многих *задач УЧР* наиболее часто называются следующие:

■ участие в разработке деловой стратегии компании;

■ аттестация, оценка результатов труда;

■ мотивация и вознаграждение;

■ подбор, наем и расстановка сотрудников;

■ пенсионная политика;

■ общение и климат в организации;

■ тренинг и развитие человеческих ресурсов.

Естественно, что это не счерпывающий список, сюда можно добавить целый ряд других задач, уже больше связанных с организационным развитием предприятия, управлением изменениями и т.д.

Таким образом, учитывая вышеизложенное, можно выделить основные изменения, происходящие при переходе от «управления кадрами» к «управлению человеческими ресурсами».

1. *От управления кадрами к управлению человеческими ресурсами*. Если «специалисты-кадровики» часто даже не информированы о деловой стратегии компании, связь между производством и планированием персонала очень слабая, что функция управления человеческими ресурсами имеет интегрирующий характер и сама является частью стратегии.
2. *От инструментализма кадровой функции к стратегической роли УЧР*. Акцент кадровой политики смещается с подбора и расстановки кадров к участию в формировании и реализации стратегии бизнеса. Если в стратегии компании акцентируется качество продукции и потребность в трудовых ресурсах может быть легко удовлетворена на внешнем (не внутрифирменном) рынке труда, то наиболее приемлемым решением соответствующих проблем может быть стратегия подбора и мотивации сотрудников.
3. *От выполнения фрагментарных кадровых функций к вовлечению линейного управления в УЧР и помощи ему*. Оставляя за собой ряд прежних кадровых функций, УЧР добавило себе новую функцию—оказание помощи линейному менеджменту в развитии и лучшем использовании его организационного потенциала, т.е. подчиненных ему человеческих ресурсов. Специалист в области управления человеческими ресурсами должен быть высококвалифицированным советником и консультантом высшего менеджмента и его подчиненных, помогающим им решать общие проблемы. В этой связи специалисты по УЧР все больше и больше становятся внутренними консультантами в подборе сотрудников, их мотивации, развитии карьеры и осуществлении различных организационно-культурных изменений.
4. *Профессионализация функций управления человеческими ресурсами*. Если раньше начальником отдела кадров мог быть практически любой дисциплинированный человек, способный управлять небольшим штатом служащих невысокой квалификации, то сегодня растущая интегрирующая роль УЧР, повышение его статуса до высшего звена управления, усложнение техники подбора, расстановки, развития, мотивации, продвижения и использования людского потенциала делают эту профессию одной из важнейших для выживания и успеха компании.
5. *Больший акцент на управление изменениями*. Поскольку гибкость и способность к изменениям представляют сегодня ключевые характеристики бизнеса, а основным барьером являются люди—человеческие ресурсы компании, одной из важнейших функций УЧР становится активное управление изменениями и организационное развитие. Как правило, способность к изменениям связана более широкой квалификацией, способностью переобучаться, уровнем творчества и инновационности персонала.
6. *Интернационализация функции УЧР*. Глобализация бизнеса, более активные международные связи, а также международная специализация и интеграция делают необходимым развитие многонациональных коллективов с различной системой ценностей и культур.
7. *Расширение и углубление социального партнерства и трудовых отношений.* Становится все более важной функцией УЧР. В экономике партнерство рассматривается не только как этическое понятие, но и как организационный принцип. Оно означает признание взаимозависимости и солидарности в социальном контексте, а также признание различного рода социальных интересов отдельных общественных групп и как следствие, предоставление им права участвовать в политических и экономических процессах, в принятии управленческих решений.
8. *Существенно изменяются принципы и система мотивации* как важнейшие факторы рационального использования и развития человеческих ресурсов. Система мотивации эволюционирует от принципов оплаты за должность, за явку на работу к принципу оплат за результат, за конкретный вклад в достижение целей организации.

В этой связи наиболее важными принципами мотивации сегодня являются:

* Создание атмосферы взаимного доверия, убедительность принимаемых решений и обратная связь;
* Сохранение занятости;
* Равные возможности для занятости, повышения в должности и оплаты труда в зависимости от достигнутых результатов;
* Защита здоровья, обеспечение нормальных условий труда;
* Тренинг; справедливое распределение доходов от повышения производительности между наемными работниками и предпринимателями.
1. О*т повышения квалификации к развитию человеческих ресурсов*. Развитие человеческих ресурсов сегодня входит в число важнейших компонентов и задач управления человеческими ресурсами. Целью развития человеческих ресурсов является обеспечение фирмы хорошо подготовленными и мотивированными работниками в соответствии с целями и стратегией организации.

Итак, ключевыми характеристиками развития человеческих ресурсов являются его тесная связь с целями и стратегией организации, с настоящими и будущими проблемами производства, а также постоянный анализ окружающей среды и выявление благоприятных и неблагоприятных факторов для бизнеса в этой среде.

Развитие человеческих ресурсов кроме выработки стратегии непосредственно включает прогнозирование и планирование персонала, своевременное повышение квалификации новых работников, укрепление связей с другими организациями по обучению и тренингу, аттестацию персонала и определение учебных потребностей, систему профессионального роста. Новой сферой деятельности в системе развития человеческих ресурсов является организационная культура, ее постоянный анализ и улучшение.

Таким образом, глобальные структурные изменения и технологические изменения, повышение гибкости, уровня конкуренции, а также децентрализация привели к трансформации управления персоналом—от «кадровой политики» к «управлению человеческими ресурсами».

**VIII.**

**Заключение**.

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

Ныне ситуация резко меняется. Работать приходится в новой атмосфере, для которой характерна жесткая конкуренция во всех ее проявлениях, в том числе в борьбе за качество и профессионализм рабочей силы. Условия деятельности любой фирмы все настойчивее диктуются рынком, а его конъюнктура предъявляет персоналу множество новых требований, среди которых быстрая реакция на спрос, борьба за потребителя, умение приспосабливаться к частым изменениям структуры производства и функциональных обязанностей, психологическая устойчивость при отсутствии гарантий на «светлое» будущее и т.д. Высокий динамизм коммерческой деятельности заставляет каждого работника постоянно заботиться о повышении своей квалификации, а учеба персонала в условиях рыночной экономики существенно отличается от подготовки кадров в бывших отраслевых институтах повышения квалификации. Значительно усложняется система мотивации и стимулирования работников, прежде всего в связи с приемом на работу по краткосрочным контрактам, выдвижением различных предварительных условий (в том числе испытательного срока) и др. Все эти проблемы приходится решать на фоне политической нестабильности и масштабной безработицы, которые оказывают все возрастающее давление на трудовые коллективы.

Логика борьбы за выживание в условиях остро конкурентного рынка вынуждает менеджеров коренным образом менять свою стратегию. Становится превалирующей точка зрения, что решающей предпосылкой конкурентоспособности является человеческий потенциал. В связи с этим в разнообразных формах происходит движение к созданию новой модели развития и использования человеческих ресурсов. К ее основным чертам относится ориентация на высококвалифицированную и инициативную рабочую силу, интегрированную в систему производства, непрерывность процесса обогащения знаний и повышения квалификации, гибкость организации труда, делегирование ответственности сверху вниз, партнерские отношения между участниками производства.

Руководители российских предприятий должны осознать необходимость отказа от традиционной кадровой политики, основанной на авторитарных принципах, и перехода к политике управления человеческими ресурсами, формирования новой организационной культуры, ориентированной на человека и предусматривающей максимальную вовлеченность персонала в дела фирмы, поощрение инициативы и самодисциплины.

До недавнего времени роль человеческих ресурсов в стратегическом планировании, в основном, игнорировалась. При нынешних быстрых изменениях в технологии, наряду с экономическим давлением и снижением производительности труда, все больше и больше компаний начинает интегрировать свое управление человеческими ресурсами с определением долгосрочной стратегии.

Анализируя тенденции работы с персоналом в ближайшем будущем, можно увидеть, что в выполнении функций руководства кадрами все большее значение приобретают стратегические аспекты, однако сохраняются и классические традиционные инструменты работы с кадрами, такие, как планирование в области кадров, привлечение рабочей силы, повышение квалификации кадров, администрирование кадров.

К стратегическим факторам успеха относятся, например:

• приближенность к рынку через ориентацию на сферу деятельности и на запросы клиентов;

• превосходное обслуживание с применением соответствующих технических средств;

• высокое качество продукции;

• использование достижений научно-технического прогресса и новейших технологий;

• чувство экономической ответственности и соблюдение экономического равновесия;

• квалифицированный потенциал персонала…

На протяжении десятилетий в отечественной экономике господствовал технократический подход к хозяйствованию на уровне предприятий, когда во главу угла ставились производственные планы, бюджеты, структуры, административные распоряжения. Кадровая политика как таковая во многом была прерогативой государственных органов и идеологических механизмов. Многие ее составляющие оказывались вне непосредственного влияния руководителей предприятий. Монополизм в сфере труда в целом приводил к сужению трудовой мотивации и к отчужденности работников, к падению заинтересованности в труде и низкой производительности. Сейчас положение меняется диаметрально. Кадровый менеджмент становится основой для все более эффективного использования трудовых ресурсов предприятия—одного из важнейших источников процветания любой фирмы. Можно утверждать, что кадры—это не фактор и не ресурс перехода России к рынку, кадры—то пространство, где это должно произойти.

**IX.**

**Список используемой литературы:**

1. Базарова Т.Ю. «Управление персоналом развивающейся организации» учеб пособие \\ М.: ИПК Госслужбы, 1996
2. Герчикова И.Н. «Менеджмент» \\ М.: ЮНИТИ, 1997
3. Кадровая работа в условиях рыночной экономики: сб. материалов \\ Ассоц. Делового сотрудничества зарубеж. странами в обл. аттестации, повышения квалификации и переподготовки управл. Кадров «Интертрейнинг», -М., 1991
4. Костенко И.А. «Управление кадрами в новых экономических уловиях» \\ Ярославль: Верх. Волга, 1997
5. Проблемы управления трудовыми ресурсами на современном этапе \\ СПб ун-т экономики и финансов, 1995
6. Травин В.В., Дятлов В.А. «Основы кадрового менеджмента» \\ М.: Дело, 1997
7. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики \ под науч. ред. Р. Марра и Г. Шмидта \\ МГУ, 1997
8. Уткин Э.А. «Курс менеджмента» \\ М.: Зерцало, 1998

**Содержание:**

I. Введение……………………………………………………………………….1

II. Социально-экономические основы кадрового менеджмента в условиях перехода от плановой к рыночной системе экономики………………………2

III. Сравнение роли руководящих сотрудников фирм в условиях плановой и рыночной экономики……………………………………………………………5

IV. Роль руководящих сотрудников фирм в процессе перехода к рыночной экономике………………………………………………………………………..8

V. Новые условия экономической деятельности организации……………..16

VI. Управление человеческими ресурсами в организации как следствие отказа от традиционной практики кадровой политики……………………..18

VII. управление человеческими ресурсами (УЧР)…………………………..23

VIII. Заключение……………………………………………………………….29

IX. Список используемой литературы………………………………………..33

1. «Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики» под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта \\ МГУ, 1997, стр.15 [↑](#footnote-ref-1)
2. «Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики» под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта \\ МГУ, 1997, стр. 18 [↑](#footnote-ref-2)
3. «Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики» под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта \\ МГУ, 1997, стр. 20 [↑](#footnote-ref-3)
4. Травин В.В., Дятлов В.А. «Основы кадрового менеджмента» \\ М.: Дело, 1997, стр.8 [↑](#footnote-ref-4)
5. «Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики» под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта \\ МГУ, 1997, стр. 42 [↑](#footnote-ref-5)