**Современные проблемы теории и практики управления персоналом**

Управление персоналом жизненно обусловленная стратегическая функция сформировавшиеся, под воздействием множества факторов, в самостоятельную структуру.

"Научная организация труда" Ф. Тейлора сильно повлияла на управление организацией в целом и человеческими ресурсами, в частности.

Вмешательство профсоюзов привело к созданию национальных систем социального страхования, установлению минимальной заработной платы, ограничению и сокращению продолжительности рабочего дня. Соблюдение этих требований легло на службы управления персоналом.

Работы Д. МакГрегора оказали значительное влияние на практику управления. В них он подверг критике основные положения теории "научного управления". Большой вклад внесла школа «человеческих отношений», становление которой связано с теорий мотивации Э. Мэйо. Разработанные ею принципы управления людьми провозглашали учет ожиданий людей и межличностных отношений.

Из-за экономического кризиса в 80-е годы вопросы планирования человеческих ресурсов приобрели первостепенную важность, их решение также легло на службы управления персоналом.

В освоении и развитии современных методов управления персоналом российским предприятиям пока нечем "хвалиться". Мы находимся на переходном этапе развития экономики от директивно-плановой к рыночной.

Избранный путь перехода России к рынку не оправдал возлагавшихся на него надежд. Основные итоги нескольких лет проведения радикальной экономической реформы более чем хорошо известны: спад производства, обнищание народа; безработица, забастовки, неблагоприятные демографические сдвиги, особенно в центральных областях России и т.д. Разрыв привычных экономических связей, еще больше усиливает проявление всех перечисленных и других негативных процессов.

Эволюция системы управления, сложившейся на первых этапах экономической реформы, происходит в специфических условиях переходного периода. Важными его особенностями являются:

* неустойчивость связей между предприятиями и недостаточная координация их деятельности;
* свобода хозяйственной деятельности, обусловленная существующей правовой системой;
* нестабильность нормативной сферы и экономической политики.

Добавим к этому нехватку информации практически во всех областях экономической жизни. В результате возникала обстановка неопределенности, когда деятельность предприятий направлена главным образом на каждодневное выживание. Поэтому, в этих условиях, особенно важным становится эффективное управление предприятием и человеческими ресурсами, в частности. Чтобы не повторять ошибок прошлого, очень важно провести существенную корректировку экономической стратегии и реализовать ряд организационно-структурных решений.

После некоторого оцепенения, которое определялось централизованным руководством и тоталитарной идеологией, перед организациями начали вставать принципиально новые задачи. Основные из них: стимулирование труда наемного персонала, предотвращение «утечки мозгов», индексация заработной платы в условиях инфляции, обеспечение соответствия уровня квалификации персонала жестким требованиям современной экономики и, наконец, усиление чувства принадлежности к фирме у персонала и др.

Но и сейчас существуют противоречия между провозглашенными целями и функциями отделов по управлению персоналом, так в списке обязанностей значатся действия по учету, контролю, мотивации персонала, регулирование отношений между руководящим звеном и персоналом, однако в действительности функции служб управления персоналом, судя по фактам, оказываются свернутыми. Руководители этих служб оценивают свою роль в управлении социальными кадровыми процессами как второстепенную, считая, что все зависит от руководства предприятия.

Известно, что успешное развитие производства в современных условиях в немалой степени зависит от конкурентоспособности персонала. А она достигается постоянной подготовкой персонала, повышением их квалификации и стратегическим определением их количества и профессиональной ориентацией в данный момент и на данном производстве. Но сложившаяся в России государственная политика в сфере человеческих ресурсов оказалась неэффективной: существенно ослаблена профессиональная школа, отсутствует система развития персонала предприятий, разрушены прежние связи между профессиональным образованием и профессиональным трудом. Рынок профессий и рынок образовательных услуг России практически не связаны.

Узость навыков управленческого корпуса, особенно его высшего звена, негативно отразилась на переходе к рыночным отношениям с самого начала реформ. Выяснилось, что «многие руководители не сумели организовать работу подведомственных им учреждений в целом и сориентировать ее на изучение и удовлетворение спроса потребителей в частности. Большой сложностью для них было и определение направлений использования ресурсов, в первую очередь, это относится к таким важным ресурсам как персонал, основные фонды, финансовые ресурсы».

Это дает основание утверждать, что ключевая проблема для абсолютного большинства российских предприятий - проблема неэффективного управления персоналом. Именно сейчас наступает время, когда необходимо уделять более пристальное внимание планомерной подготовке и, особенно, переподготовке квалифицированных специалистов. Это позволит быстрее и эффективнее реагировать на изменения в стране, усилить в рыночной деятельности элементы стабильности, солидности, репрезентативности, трезвого расчета, отказа от чрезмерно рискованной спекулятивной игры.

Тем не менее, пока очень мало российских коммерческих фирм, которые подготовку и постоянное повышение квалификации персонала ставят в ранг приоритетных задач. В большинстве случаев в данном вопросе предприятия продолжают жить одним днем, сосредоточивая все внимание на решении текущих проблем. Без сомнения, вопрос о кадрах носит стратегический характер, как для крупных преуспевающих, так и для мелких фирм.

Рынок образовательных услуг оказался практически несбалансированным с реальными потребностями рынка квалифицированного труда. Качественный уровень работников предприятий существенно уступает требованиям, предъявляемым на международном рынке труда.

Система управления персоналом на большинстве предприятий не соответствует стратегии рыночных реформ, что в значительной степени сдерживает возможности реализации программ устойчивой стабилизации, оживления производства и структурной перестройки экономики, повышения качества и конкурентоспособности российской продукции.

Существующая практика работы в области управления персоналом не обеспечивает качественного обновления персонала, специалистов и руководителей. Периодичность повышения квалификации практически всех категорий персонала продолжает расти и составляет в настоящее время для руководителей и специалистов в среднем 7-8 лет, в то время как в странах Западной Европы и Японии - 3-5 лет и 3-6 лет. Программы обучения работников на предприятиях ориентированы в основном на получение первичной квалификации в виде упрощенных требований.

Необходимо обучать и существенно повышать квалификацию руководящего корпуса по менеджменту, маркетингу, инновациям, управлению персоналом и ряду других дисциплин с учетом особенностей современного экономического положения и рынка России. Формирование индустрии деловых услуг должно стать одной из первостепенных проблем структурно-инвестиционной политики.

Набор программ, используемых в процессе обучения и переобучения руководителей, должен соответствовать изменившимся и возросшим требованиям к руководителям. Программы должны ориентировать руководителей на оценку эффективности управления и, как следствие, повышение конкурентоспособности за счет максимального использования в работе человеческих ресурсов в противоположность экономическому росту, достигаемому за счет дополнительных капиталовложений.

Несмотря на наличие во многих фирмах США собственных служб организации производства, они нередко предпочитают приглашать к себе на время консультантов из фирм индустрии деловых услуг, а не решать соответствующие вопросы своими силами. Для нас подобная практика более чем актуальна. Не будет преувеличением сказать, что организация производства в любом производственном звене - на предприятии, в цехе, на участке, по существу, остается "белым пятном".

За последние два года безработица приобрела вид крупного макроэкономического явления, превратившись в самостоятельный фактор развития экономики. Немалый урон безработица наносит и жизненным интересам людей. Не давая им приложить свое умение в том роде деятельности, в каком человек может наибольшим образом проявить себя, или же лишая их таковой возможности, из-за чего люди переносят серьезный психологический стресс.

«Одной из глубинных причин роста безработицы становится усиливающаяся дифференциация населения по доходам. Элитные слои населения, в пользу которых перераспределяется национальный доход, не могут сформировать мощного спроса на предметы массового потребления отечественного производства, что способствует его стагнации и, как следствие, безработице».

Настораживает ситуация, складывающаяся в возрастном составе служб управления персоналом, где 20-25% люди которые в ближайшие пять лет вступят или уже имеют пенсионный возраст. Это свидетельствует о медленном обновлении и недостаточном притоке молодых работников в эти подразделения.

Исходя из вышеизложенного, очевидно, что проблема безработицы является ключевым вопросом в условиях экономических реформ, и, не решив его невозможно наладить эффективную деятельность экономики. Особенно остро проблема безработицы стоит сейчас перед Россией, что неудивительно, т.к. состояние экономики России сейчас удручающее. Огромный экономический спад, развалив промышленность, не мог не затронуть рынок труда.

Из наиболее острых проблем следует, также отметить такие как: уход квалифицированных специалистов, низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала, недостаточная квалификация персонала и отдельных руководителей, неудовлетворительный морально-психологический климат, низкий уровень мотивации работников, и как следствие, недостаточная инициативность работников при решении производственных проблем, конфронтация администрации и персонала.

Структура служб управления персоналом, качественный состав и уровень оплаты труда их работников не соответствуют задачам повышения эффективности управления персоналом. Ощущается явная нехватка профессионалов, а занятые работники не имеют высокого престижа и соответствующего стимулирования труда.

Следует также отметить эрозию традиционных ценностей, что приводит к серьезным расстройствам личных убеждений и ценностей. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Это значительно усложнило систему мотивации и стимулирования работников, прежде всего в связи с приемом на работу по краткосрочным контрактам, выдвижением различных предварительных условий (в том числе испытательного срока), жесткой увязкой материального поощрения с получаемой прибылью и другими факторами.

Отсутствует на предприятиях и единая система работы с кадрами, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников. Функции управления персоналом рассредоточены между различными службами, отделами и подразделениями предприятия, так или иначе участвующих в решении кадровых вопросов. Отсутствие необходимой координации не позволяет эффективно управлять персоналом.

Из-за этого, как правило, отделы по управлению персоналом пока не способны взять на себя роль служб, которые бы обеспечивали, к примеру, весь комплекс мер, гарантирующих качество подбора и расстановки персонала всех уровней. Их практическое влияние на эффективность работы предприятия минимально, а престиж среди других служб крайне низок. «Они являются фактически службами учета, контроля и оформления кадровой документации и лишь в слабой степени могут претендовать на роль инструментов управления персоналом».

Существует, таким образом, серьезное противоречие между растущей объективной потребностью в обеспечении функций управления персоналом и реальным состоянием служб, отвечающих за это. Реальное состояние служб управления персоналом у нас сегодня вряд ли дает основание для оптимизма. И здесь недостаточно лишь изменить положение об отделе управления персоналом - необходима радикальная перестройка, затрагивающая изменение функций, структуры и состава данной службы.

Все эти проблемы приходится решать на фоне политической нестабильности и масштабной безработицы, которые оказывают все возрастающее давление на трудовые коллективы.

Переходя к вопросу об отношении к инновациям персонала можно сказать, что причины, которые побуждают нас к осторожности, вызывают опасения, провоцируют к неприятию и сопротивлению, сплошь и рядом при столкновении с чем-то новым, вносящим изменения в привычный жизненный стереотип.

При пересмотре методов управления персоналом, не отвечающих состоянию внешней среды, руководство может столкнуться конфликтом, порождаемым неприятием новых методов организационной культурой фирмы из-за консерватизма и инертности некоторой части коллектива. Такой конфликт может быть достаточно болезненным и разрушительным по своим последствиям.

Так К. Девис выделил три группы причин сопротивления нововведениям. Основу всех экономических причин составляет боязнь потери в заработке, что и формирует у работника антиинновационную установку.

Относительно причин личностного характера, побуждающих людей противиться инновационному процессу, можно сказать, что основным является сопротивление личности обесцениванию, которую очень часто несет с собой инновационный процесс.

В группе антиинновационных барьеров, носящих социально-психологический характер, большинство причин имеют своей основой реакцию человека на сопровождающие во многих организациях инновационные процессы, своего рода посягательства на его психологический комфорт.

Эти и некоторые другие проблемы ставят перед руководителями вопрос о совершенствовании системы управления персоналом. Однако часто приходится сталкиваться с тем, что, стараясь поставить на должный уровень работу с персоналом в фирме, руководители делают ряд ошибок, которые не позволяют достичь целей, ради которых, собственно, и была начата работа с персоналом.

Для устранения такого рода недостатков необходимо планирование развития персонала. Прежде всего, это планирование естественного движения персонала - выход на пенсию, увольнения по болезни, в связи с учебой, службой в армии и т.п. Делать это несложно, но важно, чтобы своевременно подготавливать равноценную замену. Труднее другое - усилить потенциал коллектива, повысить его конкурентоспособность.

Для этого существует несколько путей, среди которых: тщательный подбор персонала, систематическое повышение их квалификации, создание условий для максимально эффективного проявления их способностей и наработка методики оценки собственно эффективности работы коллектива.

Многие коммерческие структуры в России сейчас идут по другому пути. Вместо того чтобы усилить работу по адаптации коллективов к условиям экономических реформ, позаботиться об обеспечении безболезненной психологической перестройки каждого человека, тем более опытных специалистов, работников порой безжалостно увольняют как не приспособившихся к новым требованиям. Такой подход - проявление недальновидной политики. Ведь любая замена работника - экономически дорогостоящее мероприятие. При этом наносится ущерб репутации фирмы.

Особое место в процессе профессионализации управления занимает проблема "устаревания". "Устаревание" имеет место в том случае, когда отдельная личность использует точки зрения, теории, понятия и методы, которые являются менее эффективными при решении проблемы, чем другие, существующие в настоящее время. Конечно, не всякий пример неэффективности управления персоналом фирмы связан с "устареванием". Лень, недостаточное понимание, перегрузка другими обязанностями также могут привести к неэффективности. Но расходы фирмы на разработку и принятие второсортных решений возникающих проблем, вероятно, намного больше, чем расходы, необходимые для преодоления "устаревания" своего персонала.

Исследования психологов показывают, что в условиях групповой изоляции наличие "хорошего непосредственного начальника" является самым необходимым фактором эффективного руководства коллективом. Неурядицы в отношениях с непосредственным начальником часто приводят к психологическим срывам, что у работников вызывает неврозы.

Управленческая практика показывает, так же, что в любой фирме в результате сочетания разных причин наличие конфликтов неминуемо. Конфликты возникают, нередко, из-за недовольства персонала оценкой их работы руководителем. В случае очень серьезных конфликтов может иметь место даже смещение организационных целей.

Показательно, что в деятельности самого руководителя, как главного субъекта управления, встречаются различные противоречия, связанные с нежелательными тенденциями в поведении людей. Сложность оценки этих явлений состоит в их неоднородности.

В стремлении к повышению эффективности управления персоналом небесполезно обращение к опыту других стран, изучение и обобщение достижений зарубежной научной мысли и хозяйственной практики. России жизненно важно обобщить опыт западных фирм в области управления персоналом, обеспечить отечественным менеджерам условия для получения ими управленческих знаний высокого уровня. Но несостоятельность попыток механического копирования зарубежного опыта отмечается и самими зарубежными исследователями, иначе говоря, они не совсем подходят к Российским условиям.

Необходим анализ материалов, публикуемых в печати по проблемам управления персоналом. В этих материалах, с одной стороны, находят отражения социальные цели и задачи, а с другой – освещаются различного рода недостатки и предложения по совершенствованию эффективности управления персоналом.

Как отмечают Б. Айкс и Р. Ритерман, «основная проблема реформирования экономики в России состоит в том, что авторы программы реформ не предусмотрели и не учли формирования нового типа предприятий, который характерен только для переходного периода. Такие предприятия не являются ни социалистическими, ни рыночными. Они скорее ориентированы на выживание и пытаются обеспечить продолжение своей деятельности в крайне нестабильных институциональных условиях».

Надо отметить, что в последнее время в нашей стране проводится определенная работа по подготовке управленческих кадров высокого класса, организуются различные школы бизнеса, издается много специальной, хотя и разной по своему качеству литературы отечественных и зарубежных авторов.

Однако в литературе по управленческой тематике преобладают, как правило, публикации учебного и учебно-методического характера, рассматривающие главным образом историю и основы менеджмента, специальные вопросы управления (финансовый менеджмент, управление персоналом, ситуационные и системные подходы к управлению, социология организаций, маркетинг). В этом море публикаций по проблемам управления явно не хватает литературы, для специалистов-менеджеров, высшего звена управления.

Говоря об экономических реформах, следует иметь в виду не только общую тенденцию развития ситуации, но и те конкретные условия и особенности, которые свойственны нынешним условиям деятельности российских предприятий на данном конкретном этапе. Игнорирование конкретно-исторических условий может привести к принятию стратегических управленческих решений, которые могут не только оказаться неэффективными, но и иметь отрицательные последствия, о чем неоднократно предупреждали ведущие отечественные ученые-экономисты.

Так, известный экономист, член-корреспондент РАН Л.М. Гатовский, анализируя ход экономических реформ, отмечает «…ряд отрицательных моментов: механическое копирование практики зарубежных развитых стран и перенесение совершенно непригодных для наших конкретных условий методов, использование не лучшей, а зачастую худшей зарубежной практики хозяйствования нередко в искаженном виде, игнорирование или крайне недостаточное применение положительного опыта развитых стран, насаждение порочных экономических методов "собственного изготовления". В немалой степени проявились продолжающееся отрицательное влияние наследия прошлого, а также прямое и скрытое сопротивление реформе со стороны ее противников, в том числе среди чиновников государственного аппарата в центре и на местах».

Проблемы повышения эффективности труда имеют свои особенности для разных групп управленческих работников (руководителей, специалистов, технических служащих). Но в то же время у них много общего, поскольку, в конечном счете, большинство из этих проблем, так или иначе, связаны, с одной стороны, со спецификой того или иного вида предприятия с присущими ему производственными процессами и, с другой стороны - с той реальной экономической ситуацией, которая формирует "внешнюю среду" предприятия.

Существуют так же проблемы низового звена управления персоналом, имеющие свои аспекты и особенности. «Важным моментом в их оценке является то, что по своему менталитету и ролям низшие менеджеры принадлежат к управляющим, и наоборот, положение способствует тому, что их психология приближается к рабочим. Такая двойственность положения в фирме часто приводит таких руководителей к стрессовому состоянию».

В последнее время много говорится о том, что корни проблем большинства российских предприятий кроются в неэффективном управлении. Что же такое эффективное управление, каждое из предприятий, сумевших адаптироваться к новым условиям, понимает по-своему. Каждый находит свои рычаги управления, реализует свои принципы менеджмента. Но до сих пор ценный опыт, выработанный каждым из предприятий, оставался только его опытом.

В то же время есть и положительный опыт, который надо изучать, дорабатывать и рекомендовать к внедрению. 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 ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководства. В будущем с развитием научно-технического прогресса содержание и условия труда приобретут большее значение, чем материальная заинтересованность.

**Литература**

1. Айказян А., Нисевич Е. «В поисках совершенства управления». // Вопросы экономики, 2007, №2, с. 10-15;
2. Андреев С.В. Кадровый потенциал: сохранение, использование развитие. // Автореферат дисс. на соиск. ученой степени доктора экономических наук. М.: 2007.-44с.
3. Башкатов Б.И. Показатели производительности в зарубежной статистике, М.: МЭСИ, 2005;