

Реферат

Кадровый менеджмент

Оглавление

Введение

1. Понятие кадрового менеджмента
2. Цикл кадрового менеджмента
3. Структура кадрового менеджмента
4. Современное развитие теории организации управления
5. Предмет, задачи и содержание кадрового менеджмента
6. Основные направления и методы управления кадрами
7. Принципы и механизм управления персоналом
8. Стратегические концепции управления персоналом за рубежом
9. Вариант концепции кадрового менеджмента.
10. Роль руководителя в эффективном управлении персоналом
11. Роль кадровых служб
12. Особенности и недостатки традиционных методов управления персоналом
13. Международный стандарт ИСО серии 9000:2000 и кадровая политика

Заключение

Список литературы

Введение

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

Данная работа посвящена оценке роли и участия кадрового менеджмента в производственном процессе, механизмов его функционирования, международных стандартов в области кадровой политики предприятия.

1. Понятие кадрового менеджмента

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

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

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

- 1) отношение к фактору труда как источнику доходов;
- 2) развитие инициативы сотрудников за счет создания необходимых условий;
- 3) интеграция социальной и кадровой политики в общую политику предприятия.

Цель кадрового менеджмента -- удовлетворить потребности организации в квалифицированных кадрах и эффективно использовать их с учетом возможностей самореализации каждого работника в рамках данной организации. В философии менеджмента человеческих ресурсов сотрудники являются активами предприятия, наиболее ценным капиталом, который необходимо беречь и приумножать. Это предъявляет особые требования к структуре организации и политике предприятия в области организации труда и управления.

В рамках менеджмента человеческих ресурсов кадровая политика из "реагирующей" политики превращается в активную стратегию, которая высшим эшелоном менеджеров интегрируется в общую политику всей организации. За эффективную реализацию кадровой политики отвечают кадровые службы и специальные функциональные менеджеры -- управляющие персоналом. Кадровый менеджмент,

таким образом, приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития фирмы, обеспечения эффективности производства.

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

Исходные положения управления персоналом

Классический подход к управлению

Подход кадрового менеджмента

Человек как фактор производства

Человек как статья расходов

Кадровая политика как нечто второстепенное

Кадровая политика --

дело административных служб

Отсутствие системы кадрового менеджмента

Минимальные расходы на обучение

Жесткая регламентация исполнителей

Мотивация за счет материального стимулирования и угрозы наказаний

Краткосрочный горизонт планирования

Преимущественно учетные и технические функции кадровых служб

Человек как фактор реализации политики предприятия

Человек как источник доходов

Кадровый менеджмент как насущная ежедневная необходимость

Проблема кадров как часть общего взаимодействия линейного менеджмента и административных служб

Научно обоснованный кадровый менеджмент

Расходы на обучение определяются по критерию "стоимость -- выгода"
Разная степень свободы в организации труда
Сочетание экономических и морально-психологических стимулов
Жизненный цикл человеческих ресурсов
Преимущественно аналитические и организаторские функции кадровых служб

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

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

2. Цикл кадрового менеджмента

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

- * формирование объектов и структур управления, планирование кадровой работы;
- * организация комплектования производства кадрами;
- * формирование устойчивых конкурентоспособных коллективов.

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

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

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

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

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

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

Подготовке менеджеров нового поколения отчасти и посвящен предлагаемый учебник по организации управления персоналом в современных условиях, выдержавший уже четвертое издание.

3. Структура кадрового менеджмента

Реализация современного курса на проведение радикальной экономической

реформы и активной социальной политики, на всестороннюю демократизацию общества в период перехода к рыночным отношениям также связана с повышением роли человеческого фактора. Поэтому особую важность в настоящих условиях приобретают вопросы работы с кадрами, которые и составляют человеческий фактор развития общественного производства. Это предъявляет качественно новые требования к теории управления персоналом как науке, использованию результатов социально-экономических и психолого-педагогических исследований в практике кадровой работы, а также обуславливает создание оптимального механизма управления персоналом во всех сферах и направлениях человеческой деятельности. Вместе с тем уровень работы с кадрами сегодня не отвечает задачам кардинальной перестройки управления экономикой, проведения в жизнь активной социальной и кадровой политики. В практику кадровых служб слабо внедряются научные методы оценки, расстановки и подготовки кадров с использованием результатов научных исследований. Недостаточно высоким является уровень организационно-правовой и социально-психологической культуры работников по кадрам, многие из которых не имеют соответствующего образования, длительное время не повышают свою квалификацию. Знаний и умений в области работы с персоналом, как правило, нет также у большинства предпринимателей и руководителей, что в целом снижает эффективность управления. В то же время владение основами кадрового менеджмента, его основными принципами и методами крайне важно для организаторов производства, командиров промышленности и строительства. Обучение руководителей основам кадровой политики, включение в программы их подготовки и повышения квалификации вопросов организации управления персоналом способствуют формированию у них понимания важности правильной, научно обоснованной работы с людьми, повышению престижа кадровых служб и в конечном итоге -- повышению эффективности использования человеческого фактора на производстве.

В этой связи возникает необходимость разработки организационных, правовых, экономических, социальных и психологических проблем совершенствования деятельности кадровых служб и организации управления персоналом, решение которых связано прежде всего с диагностикой профессионально важных качеств участников производства, повышением уровня их профессионально-квалификационной культуры, а также с созданием системы непрерывного образования руководителей всех рангов и работников по кадрам, направленной на обучение их методам работы с людьми и управления трудовыми коллективами, на выработку у них умений и навыков, необходимых для управленческой деятельности. Современные требования к работе с персоналом обуславливают повышение роли кадровых служб в использовании творческого потенциала личности каждого работника, превращение их в научно-практические центры активизации человеческого фактора. Исходя из этого особенно актуальной представляется разработка нового научно-практического направления -- основы кадрового менеджмента, обеспечивающего комплексный подход к решению проблем оптимального использования персонала в различных отраслях производства.

Современные условия требуют значительного улучшения всей деятельности по управлению человеческими ресурсами, которая предусматривает отход от привычных представлений о статистико-документальных формах кадровой работы и переход к комплексному, системному формированию и проведению эффективной кадровой политики в масштабе предприятия, организации, отрасли, региона. Сказанное обуславливает появление в сфере управленческого труда новой профессии -- менеджера по кадрам, т. е. профессионального управляющего, высококвалифицированного специалиста по работе с персоналом. Вопросы его профессиональной подготовки и обеспечения непрерывного образования встали сегодня наиболее остро.

Управление персоналом в современных условиях включает несколько взаимосвязанных этапов.

1. Разработка эффективной системы кадрового менеджмента (определение предмета, задач и содержания данного вида менеджмента, его основных направлений, принципов и методов для конкретной организации).
2. Формирование механизма управления персоналом и соответствующей организационной структуры (разработка оптимальных структур и штатов кадровой службы, определение структуры профессиональной подготовки и структуры профессионально значимых качеств личности менеджеров по кадрам, отбор, обучение и расстановка специалистов по управлению человеческими ресурсами).
3. Планирование человеческих ресурсов (составление планов и прогнозов в работе с персоналом, планирование численности и состава работников, создание автоматизированных систем управления человеческими ресурсами).
4. Набор персонала (знание и умелое использование всех существующих источников удовлетворения кадровой потребности).
5. ПрофорIENTATION и адаптация (введение принятых работников в организацию, развитие у них понимания того, чего ожидает от сотрудников организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку).
6. Формирование кадрового потенциала управления (анализ качественного состава управленческих кадров, организация найма и постоянной работы с молодыми специалистами, разработка научно-практических основ подбора и расстановки руководящих кадров).
7. Оценка кадров и их деятельности (организация оценки кадров управления, разработка принципов и методов работы с резервом, организация конкурсов специалистов, аттестация, разработка эффективных методик оценки).
8. Организация обучения персонала (разработка и осуществление программ профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников).
9. Управление трудовой дисциплиной и текучестью кадров (разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала, разработка процедур повышения, понижения, перевода и увольнения работников).
10. Организация делопроизводства и оценка эффективности работы кадровых служб (ведение личных дел работников, учета и отчетности по кадрам, использование

оргтехники и персональных компьютеров в автоматизации процессов управления человеческими ресурсами, оценка эффективности деятельности подразделений по работе с персоналом).

4. Современное развитие теории организации управления

Для осуществления научно обоснованной работы с персоналом менеджеру по кадрам необходимы определенные знания по теории организации и управления, которая изучает наиболее общие закономерности формирования и функционирования организационных структур. Проблемы теории организации особенно актуальны в настоящее время, когда наша экономика переживает период коренной перестройки всей организационной структуры. Под организацией понимают наиболее устойчивые составляющие системы, которые представляют ее структуру. В общественных системах как элементы, относящиеся к организации, следует рассматривать всю сферу взаимоотношений людей, характер их взаимосвязанности. Организация производства строится на системе производственных отношений, иерархической связанности отдельных работников и коллективов (в частности, иерархическом подчинении), на системе прав, ответственности и обязанностей. При этом организация порождает определенные механизмы, направляющие деятельность ее участников по тем или иным каналам (например, механизм подбора, выдвижения и расстановки кадров управления). Все эти механизмы также следует рассматривать как элементы организации. Природа организации общественной структуры и процессы общественной деятельности во многом носят стихийный характер. Однако это не означает, что процессом формирования механизмов и эволюцией организационной структуры невозможно управлять, основываясь на знании системы связей, существующих между организацией и поведением людей, экономическими и социальными процессами в обществе.

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

Наиболее известными западными теориями организации производства являются теории Ф. Тейлора и А. Файоля, а также современных исследователей проблем управления Г. Хикса, Р. Джулета, Э. Дейла и др.

Работы Ф. Тейлора, как известно, относятся к концу XIX -- началу XX века. Его система исходит из учета производительности труда рабочего и соответствующей оплаты; цель теории -- упростить методы труда и приспособить к этому имеющиеся средства, что должно дать высокие результаты. Особое внимание уделяется роли организаторов производства, осуществляющих надзор за качеством и обслуживанием оборудования, определяющих время работы машин и работников, расходы на основные и оборотные средства, следящих за соблюдением трудовой дисциплины.

В основе теории А. Файоля лежит принцип организации предприятия как единого целого. Ученый формулирует 14 основных положений: распределение функций; авторитет; дисциплина; единство в руководстве и в управлении; подчинение интересов; премирование; централизация; иерархия; порядок; справедливость; постоянство персонала; инициатива и единство персонала.

Теории Ф. Тейлора и А. Файоля относятся к классическим теориям организации. Неоклассические теории исходят из возрастающей роли человека в процессе производства и в обществе. Для них характерны такие основные моменты: мотивы, неформальная организация, коммуникация и участие. Основой современных теорий организации, вытекающих из теории систем, служат четыре функциональных принципа: приоритет функции достижения цели, приспособление системы к окружению, интеграция всех частей системы и регулирование внутреннего напряжения в ней. Наиболее полно современная теория представлена у Г. Хикса и Р. Джулета. По их мнению, основными ее характеристиками являются системный подход, динамичный характер процесса, многомерная структура с большим количеством уровней, многосторонняя мотивация, стохастический характер поведения, мультидисциплинированность, большое количество переменных, адаптация к изменениям.

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

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

комбинированная (штабная).

При линейной структуре орган управления непосредственно руководит всеми звеньями нижестоящего уровня. Такая структура проста, однако в связи с тем, что нижестоящее звено по всем вопросам обращается к своему непосредственному органу управления, последний обязан знать все. К тому же при увеличении количества звеньев нижнего уровня возрастает также количество уровней управления, так как эффективно руководить можно лишь ограниченным количеством подчиненных подразделений. При функциональной структуре вышестоящие органы специализируются по функциям управления (планирование и организация производства, проектирование технологических процессов, учет и комплектование кадров и т. д.), а принимаемые решения становятся более квалифицированными. Однако перед объектом управления возникает проблема очередности выполнения поступающих распоряжений, указаний или рекомендаций. Недостатки обеих структур управления в значительной степени устраняются в структурах комбинированного типа -- линейно-функциональных, при которых каждому линейному органу управления придается функциональный штаб. Кроме того, различают производственную и программно-целевую структуры управления. Суть производственной структуры состоит в том, что предприятие делится на относительно самостоятельные, но узко специализированные производства (например, структура предприятия, директору которого передаются не только соответствующие цеха, но и некоторые функциональные службы). В программно-целевой структуре наряду с линейными и функциональными руководителями вводится категория так называемых руководителей проектов. Им временно подчиняются специалисты из любого подразделения.

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

$$C = 7,87 + 0,00019 P,$$

где P. -- численность промышленно-производственного персонала.

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

определения оптимальной численности работающих, поскольку чем больше предприятие, тем труднее им управлять.

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

К менеджеру как управляющему организационной системой в современных условиях предъявляются высокие требования. Например, в Японии подготовка полноценного менеджера по месту работы после окончания высшего учебного заведения занимает не менее 8-10 лет.

Что же (как минимум) должен уметь делать менеджер?

1. Планировать и организовывать производство и реализацию продукции.
 2. Принимать правильные нестандартные управленческие решения.
 3. Руководить коллективом на уровне современных требований (быть лидером).
 4. Эффективно общаться, контактировать с людьми.
 5. Побуждать работников к результативной деятельности, отмечать и оценивать каждое достижение подчиненных.
 6. Находить оптимальный выход из конфликтных ситуаций.
 7. Быть предельно объективным независимо от личных симпатий.
 8. Подбирать, отбирать и обучать работников.
 9. Уметь подчиняться и соблюдать субординацию.
 10. Вести деловые переговоры и выступать перед различными типами аудитории.
- Разработки менеджмента нацелены на обеспечение использования работниками всего потенциала, всех возможностей для повышения производительности и качества труда, их заинтересованности в достижении фирмой максимальной прибыли. Поэтому главное в менеджменте -- уметь работать с людьми, добиваться их мобилизации на постоянное и последовательное повышение экономических результатов деятельности организации.
5. Предмет, задачи и содержание кадрового менеджмента

Управление кадрами -- многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности. Знание их крайне необходимо руководителям и специалистам современного производства, работникам кадровых служб и социального развития для постоянного обеспечения повышения эффективности, качества работы и производительности труда. В условиях перехода к рыночной экономике управление персоналом должно приобрести системность и завершенность на основе комплексного решения кадровых проблем, внедрения новых и совершенствования существующих форм и методов кадровой работы. Комплексный подход к управлению кадрами предполагает учет организационно-экономических, социально-психологических, правовых, технических, педагогических

и других аспектов в их совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-экономических факторов.

Системный подход отражает учет взаимосвязей отдельных аспектов управления кадрами и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование, организацию и стимулирование системы работы с кадрами на производстве.

Управление кадрами как научно-практическое направление является неотъемлемой частью общей науки управления. Изучать управление -- значит изучать отношения между людьми в ходе целенаправленного воздействия на процесс производства, выявлять законы формирования отношений управления с тем, чтобы на их основе установить принципы управленческой деятельности, формы и способы их осуществления.

Главным элементом всей системы управления являются кадры, которые одновременно могут быть как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия, организации являются объектом управления, поскольку они представляют собой производительную силу, главную составляющую любого производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, распределение, перераспределение и рациональное использование человеческих ресурсов на производстве составляют основное содержание управления кадрами, которое с этой точки зрения рассматривается аналогично управлению материально-вещественными элементами производства. Вместе с тем кадры -- это прежде всего люди, характеризующиеся сложным комплексом индивидуально-типических качеств и свойств, среди которых социально-психологические играют главную роль.

Способность кадров одновременно быть объектом и субъектом управления представляет собой главную специфическую особенность управления кадрами.

Исходя из сказанного под управлением кадрами понимают процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования кадров, направленный на рациональное их использование, повышение эффективности производства и в конечном итоге -- на улучшение качества жизни. Предметом управления кадрами как научно-практического направления выступают отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях функционирования производственных систем. Основной целью управления кадрами в современных условиях является сочетание эффективного обучения персонала, повышение квалификации и трудовой мотивации для развития способностей работников, а также стимулирование их к выполнению работ более высокого уровня.

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

Прежде всего необходимо уяснить содержание понятия "кадры". Кадры представляют собой штатный состав работников предприятий, учреждений, организаций и подразделяются на две большие группы: кадры управления

(служащие) и рабочие кадры.

К рабочим относятся работники, которые непосредственно заняты созданием материальных ценностей или работами по оказанию различных производственных услуг и перемещением грузов. Рабочих условно подразделяют на основных и вспомогательных, соотношение которых является важным аналитическим показателем эффективности производства, поскольку по мере автоматизации и механизации производственных процессов роль последних заметно возрастает. К кадрам управления относятся работники, выполняющие или способствующие выполнению конкретных управленческих функций. Они подразделяются на три основные группы: а) руководители, направляющие, координирующие и стимулирующие деятельность участников производства (так называемые линейные руководители -- директора заводов, начальники цехов, мастера и т. д.); б) специалисты, оказывающие квалифицированную помощь руководителям при анализе и решении вопросов развития производства (инженеры, экономисты, юристы, психологи и др.) или самостоятельно руководящие инженерно-техническими, планово-экономическими, социальными и другими функциональными службами (так называемые функциональные руководители -- начальники отделов, главные специалисты, руководители бюро, групп, секторов и т. п.); в) вспомогательные работники, осуществляющие техническое и информационное обслуживание аппарата управления -- сбор, первичную обработку, хранение и передачу информации (чертежники, стенографистки, архивариусы, делопроизводители и др.).

По уровню управления руководители подразделяются на руководителей звеньев: низового (мастера, начальники участков, отделений, цехов, бюро, отделов, групп на предприятии), среднего (руководители предприятий и организаций, их заместители) и высшего (руководители министерств и ведомств, крупных объединений, их заместители). Уровни управления представлены на рис. 1, где отражена некоторая аналогия между иерархией уровней управления и иерархией воинских званий.

Рис. 1. Уровни управления

6. Основные направления и методы управления кадрами

Управление кадрами осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает следующие основные этапы и функции: определение целей и основных направлений работы с кадрами, постоянное совершенствование системы кадровой работы на производстве; определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей, организация работы по выполнению принятых решений, координация и контроль выполнения намеченных мероприятий.

Совокупность целей, направлений, форм и методов управления кадрами складывается в единую систему кадровой работы, основными подсистемами которой являются:

а) подсистема анализа, планирования и прогноза кадров. Основными ее задачами являются формирование объектов и структур управления, расчет потребности в

кадрах необходимых профессий, специальностей и квалификации. Иными словами, решение задач данной подсистемы должно дать ответ на вопрос: "Кто нужен и в каком количестве?";

б) подсистема подбора, расстановки, оценки и непрерывного обучения кадров. Ее основными задачами являются качественное обеспечение сформированных объектов и структур управления необходимыми кадрами, а также организация эффективного стимулирования их деятельности;

в) подсистема рационального использования кадров на производстве. Решение задач, стоящих перед данной подсистемой, предусматривает осуществление комплекса мер по созданию высокопроизводительных и устойчивых производственных коллективов.

Методы управления кадрами подразделяются на три основные группы:

экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические.

К экономическим методам относятся прогнозирование и планирование кадровой работы, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и дополнительной потребности в кадрах, источников ее обеспечения и др.

Организационно-распорядительные методы предполагают применение различных способов воздействия на работников и основываются на использовании установленных организационных связей, правовых положений и норм (например, на правилах внутреннего трудового распорядка, положениях о порядке проведения аттестации или высвобождения работников, инструкциях о порядке ведения учета и хранения трудовых книжек рабочих и служащих и др.).

Социально-психологические методы управления кадрами представляют собой конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников, в связи с чем они подразделяются на социальные и психологические. Первые призваны воздействовать на весь коллектив (социальное планирование, создание оптимального психологического климата, изучение общественного мнения и др.), а вторые -- на отдельных работников (методы психологического отбора, изучения и оценки кадров и т. д.).

Рис. 2. Система работы с кадрами на производстве

Сложность и многогранность управления кадрами предполагает многоаспектный подход к этой важной проблеме. Различают следующие аспекты управления кадрами:

* технико-технологический (отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.);

организационно-экономический (содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, их материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацией делопроизводства и т. д.);

правовой (включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе);

социально-психологический (отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления кадрами, внедрения различных социологических и

психологических процедур в практику кадровой работы); педагогический (предполагает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством и др.).

Основой системы управления кадрами является кадровая политика, представляющая собой рассчитанную на длительную перспективу линию совершенствования кадров, генеральное направление в кадровой работе, которое определяется совокупностью наиболее важных, принципиальных положений и установок, выраженных в стратегических решениях.

Средством реализации кадровой политики является кадровая работа, которая подчинена решению выдвигаемых обществом задач в хозяйственной деятельности путем оптимального использования и развития персонала.

7. Принципы и механизм управления персоналом

Ключевым в управлении является принцип подбора и расстановки кадров по их личностным и деловым качествам. Являясь краеугольным камнем кадровой политики, он предусматривает: преемственность кадров на основе систематического подбора и подготовки новых работников;

обеспечение условий для постоянного повышения деловой квалификации кадров; четкое определение прав, обязанностей и ответственности каждого работника; сочетание опытных работников с молодыми кадрами; обеспечение условий для профессионального и должностного продвижения кадров на основе обоснованных критериев оценки их деятельности и личностных качеств; ^ сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения.

Механизм управления кадрами производства включает различные государственные и общественные формирования:

! местные государственные администрации, обеспечивающие на подведомственной территории решение комплекса вопросов по управлению трудовыми ресурсами региона, включая их формирование, перераспределение и рациональное использование;

! профсоюзные органы, контролирующие соблюдение администрацией предприятий, организаций и учреждений прав трудящихся в части их приема, перевода, увольнения, создания необходимых условий труда и быта, предоставления отпусков, различных льгот и компенсаций и др.;

! организации и предприятия, определяющие общее направление кадровой политики предприятия, решающие вопросы создания дочерних предприятий, создания и прекращения деятельности филиалов и других обособленных подразделений, осуществляющие непосредственную работу с персоналом.

К государственным органам управления относятся органы по труду и социальным вопросам, центры занятости населения, кадровые службы государственных предприятий, организаций, а также министерств и ведомств. Координация деятельности кадровых служб различных отраслей народного хозяйства возложена на государственные органы по труду и социальным вопросам, которые:

* определяют реальную потребность в специалистах с учетом развития

производительных сил и перспективных направлений научно-технического прогресса, обеспечивают контроль за их использованием в народном хозяйстве; обеспечивают реализацию гражданами права на труд, добиваясь эффективной занятости трудоспособного населения на основе прогнозирования потребностей и источников обеспечения народного хозяйства трудовыми ресурсами, организованный набор рабочих и другие виды распределения и перераспределения работников;

совместно с органами образования создают эффективную систему профессионального обучения, обеспечивающую непрерывное повышение квалификации всех работников;

осуществляют методическую работу по аттестации кадров в отраслях народного хозяйства.

Государственная служба занятости:

анализирует и прогнозирует спрос и предложение на рабочую силу, информирует о состоянии рынка труда;

ведет учет свободных рабочих мест и граждан, обращающихся по вопросам трудоустройства;

консультирует обращающихся к ней граждан и работодателей о возможностях получения работы, обеспечения рабочей силой, о требованиях, предъявляемых к профессиям и работникам, а также по другим вопросам, связанным с обеспечением занятости;

* оказывает помощь гражданам в выборе подходящей работы, а предприятиям, учреждениям, организациям и другим работодателям -- в подборе необходимых работников;

организует профессиональное обучение, переобучение и повышение квалификации граждан в системе службы занятости или в других учебных заведениях;

оказывает услуги по трудоустройству и профессиональной ориентации высвобождаемым работникам и незанятому населению;

обеспечивает регистрацию безработных и в пределах своей компетенции оказывает им помощь, включая выплату пособий;

* организует разработку региональных программ занятости, предусматривая в них мероприятия по социальной защите различных групп населения;

* содействует предприятиям, учреждениям и организациям в решении вопросов, связанных с обеспечением занятости населения.

Для решения этих и других задач центры занятости устанавливают постоянные связи с кадровыми службами предприятий, изучают их конкретные проблемы и трудности, оказывают помощь в планировании мероприятий по улучшению использования рабочей силы, прогнозированию потребностей в кадрах с учетом развития и совершенствования производства, в разработке программ переобучения и повышения квалификации работников. Центр участвует в разработке и осуществлении мер по созданию стабильных трудовых коллективов, укреплению трудовой дисциплины и сокращению текучести кадров на предприятиях, организует учебу работников кадровых служб предприятий и организаций по вопросам

рационального использования трудовых ресурсов.

Исходя из новых требований к работе с кадрами пересматриваются функции кадровых служб всех уровней управления. Повышаются их роль и ответственность в решении задач экономического и социального развития. В условиях перехода к рыночной экономике основными функциями кадровых служб предприятий, организаций и учреждений становятся:

- * прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнение потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями, разработка и реализация мер, направленных на пополнение трудового коллектива;
- планирование и регулирование целенаправленного движения и профессионально-квалификационного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения;
- * организационно-методическое обеспечение профессионально-экономического обучения, подготовка и переподготовка кадров, направление работников на учебу в различные учебные заведения и стажировка на передовых предприятиях и в организациях, обучение руководителей различного ранга передовым методам и формам работы с кадрами;
- * изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников на основе аттестации, широкого использования психологических и социологических исследований, разработка рекомендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с их способностями и склонностями;
- * организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптация молодых специалистов и рабочих на предприятиях, развитие наставничества, изучение причин текучести кадров, динамики изменений трудового коллектива, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социальной и демографической структуры;
- * обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью, изучение влияния стимулов на повышение трудовой и социальной активности трудящихся, улучшение морально-психологического климата в коллективе и др.

Перечислим основные функции, которые выполняют службы социального развития для оптимизации управления кадрами:

- * анализ уровня социального развития трудовых коллективов, подготовка предложений к проектам планов и целевых комплексных программ социального развития, проведение социологических и социально-психологических исследований на производстве;
- * изучение причин текучести кадров, социально-психологическое обеспечение профориентации, профподбора, профобучения, расстановки, производственной адаптации, профессионального и должностного продвижения кадров с учетом индивидуально-психологических особенностей работников; участие в формировании резерва руководителей;
- * разработка и внедрение мероприятий по повышению удовлетворенности трудом,

обеспечению престижности профессий, усилению творческого характера труда, оптимальному формированию структуры и состава трудовых коллективов;
* разработка социальных мер по укреплению трудовой и производственной дисциплины, повышению роли и значения наставничества, созданию благоприятного социально-психологического климата; определение наиболее эффективных форм и методов морального и материального стимулирования работников и др.

Таким образом, система управления кадрами представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы.

8. Стратегические концепции управления персоналом за рубежом

Несмотря на огромное количество работ по теории организации и управления, западные эксперты считают, что ни одна из них не является универсальной. Так, в последнее время получила распространение теория выживания организации в условиях "структурного сдвига". В основе этой модели лежат следующие положения: 1) специализированные предприятия в целом более совершенны, чем диверсифицированные, но менее живучи; 2) со временем рентабельность имеет тенденцию к уменьшению; 3) с возрастом "смертность" предприятий падает.

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

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

1. Предприятия стареют, как и живые существа, что проявляется в снижении восприимчивости предприятия ко всему выходящему за формализованные рамки. Такая формализация превращает организации в закрытые системы.
2. Полностью закрытая система, т. е. система, которая не может интегрировать новую

информацию, становится "застывшей", а следовательно, "мертвой". Она перестает развиваться, теряет способность к адаптации. Предприятия могут продолжать существовать, но похожи на умирающих, жизнь которых поддерживается с помощью сложного оборудования.

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

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

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

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