**Содержание**

Введение

1 Сущность управления персоналом

1.1 Роль и цели управления персоналом, мотивация персонала

1.2 Персонал организации как объект управления

1.3 Роль руководителя в управлении персоналом. Факторы, влияющие на выбор стиля управления. Виды стилей управления

2 Проблемы управления персоналом в современных компаниях

2.1 Наем, отбор и прием персонала

2.2 Организация труда персонала

2.3 Управление развитием персонала: аттестация, обучение, социальное развитие

2.4 Управление кадровым резервом

3 Эволюция подходов в управлении персоналом организации

3.1 Современная концепция управления персоналом

3.2 Управление персоналом в условиях кризиса на предприятии

3.3 Управление персоналом в США и Японии

Заключение

Список литературы

**Введение**

Управлять – руководить кем-либо, направлять чью-либо деятельность.

Управление персоналом – целенаправленное воздействие на персонал с целью наиболее полного использования его потенциала. Для того, чтобы использовать потенциал, нужно создать материальные условия (заработная плата), духовные, социальные, и своевременно обучать персонал новым технологиям.

Роль человека в организации менялась с течением времени. В начале прошлого века работник рассматривался в качестве рабочей силы без учета его материальных и духовных потребностей. Позже появилась категория «трудовые ресурсы». Вначале века под этим понятием подразумевалась часть населения, которая имеет возможность трудиться и участвует в общественном производстве. Предполагалось, что используя этот термин, ученые имеют в виду пассивный объект управления.

Начиная с 1960 года, в экономической литературе стали использовать термин «человеческий фактор». Данный термин подчеркивает активную роль человека в производственной системе и в повышении эффективности производства. Именно тогда ученые пришли к выводу, что необходимо создавать условия для развития профессиональных и творческих способностей. Так появился термин «трудовой потенциал». Для реализации способностей работников необходимо стимулировать (поощрять) производительный и добросовестный труд, а также вовлекать работников в процесс принятия решений.

В последние десятилетия стали использовать термины «персонал» вместо «кадры», «человеческие ресурсы» и «человеческий капитал».

Персонал – личный состав организации, включая совместителей и сезонных работников, состоящий с организацией в отношениях договора о найме.

Кадры – штатный (постоянный) состав организации без совместителей и сезонных работников.

Таким образом, понятие «персонал» более широкое, чем «кадры», более современное, так как обозначает социальную общность работников. Кроме того, понятие «персонал» имеет глубинный смысл, а именно, оно отличается необходимостью обращения внимания на личность работника.

Употребляя термин «персонал» в названии отдела или должности, предполагают, что функции кадровой службы будут расширены, т.е. служба персонала должна будет заботиться о работниках, о создании комфортных условий, а также, уделять кадровой политике больше внимания.

Люди – это главный ресурс любого предприятия, именно от персонала зависит качество продукции, уровень обслуживания, общий рост и развитие компании. Откорректировать работу персонала – это первое что следует сделать руководителю компании.

Управление персоналом является очень сложным и тонким делом и часто со временем проблем становится все больше. Ведь для того, чтобы руководить, нужно обладать знаниями в самых разных областях (менеджмент, психология, стратегическое планирование и так далее). Важно построить на предприятии систему управления персоналом, которая поможет решать задачи фирмы и избавиться от некоторых проблем управления персоналом. Руководство человеческими ресурсами компании – это комплекс мероприятий по созданию и развитию квалифицированных кадров, способных достичь целей Вашего бизнеса.

Специалисты отмечают, что пока на фирме не существует проблем с персоналом, на управление этими ресурсами обращают мало внимания. Понимание важности кадров приходит только тогда, когда становится ясно, что прибыль фирме приносит именно персонал. Помимо привлечения клиентов справиться с задачей удержания смогут только специалисты, которых нужно ценить.

Актуальность. Тема управления персоналом в последнее время приобретает все большую важность. И при осуществлении методов управления неизбежно возникают проблемы, который каждый руководитель непременно хочет решить.

Предмет исследования – способы и методы изучения управления персоналом.

Объект исследования курсовой работы - проблемы управления персоналом организации.

Цель работы: рассмотрение проблем управления персоналом, их особенностей и возможных путей избегания и решения.

Задачи: рассмотрение сущности управления персоналом; выделение основных проблем, возникающих при найме персонала, организации его труда, обучении и обеспечении развития, управлении кадровым резервом; рассмотрение новой концепции управления, а также управления персоналом в американских и японских компаниях.

Структура работы. Данная курсовая работа включает в себя теоретическую часть исследования, вторая часть – практическая, в ней рассмотрены проблемы управления персоналом в современных компаниях, в третьей части приводятся тенденции развития управлении персоналом.

Методы исследования. При написании были использованы такие методы как анализ теоретического материала различных учебников, обобщение и структурирование полученной информации.

Информационная база. В данной курсовой работе были использованы различные научные материалы, периодические статьи и публикации.

# Сущность управления персоналом

Предприятие – не только организационная, техническая, информационная, но и экономическая и социальная система, в которой важнейшим элементом является человек – творчески активный, со своими достоинствами и недостатками. Личностный потенциал человека, его деловые качества служат источником и исходными принципами развития организации. В связи с этим управление персоналом является универсальной задачей и основной функцией руководителя. Нередко руководитель действует на основе интуиции, своего опыта или личных убеждений, которые не всегда верны. Прежде всего, он должен обращать внимание на способности своих подчиненных, конфликты, поведение и проблемы. Управление персоналом призвано содействовать решению таких проблем, и в этом его сущность.

## 1.1 Роль и цели управления персоналом, мотивация персонала

Глобальная цель управления персоналом состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации. Это означает улучшение работы каждого сотрудника с тем, чтобы он оптимальным образом наращивал и использовал свой трудовой и творческий потенциал и благодаря этому содействовал достижению целей предприятия, а также поддерживал деятельность других сотрудников в этом направлении.

Особенность целей управления персоналом состоит в том, чтобы учитывать не только целевые концепции организации (организационные цели), но и индивидуальные цели сотрудников. Последние не должны находиться вне целей организации. Основной принцип кадрового менеджмента – при возникновении конфликтов искать компромиссы между целями сотрудников и организации, а не отдавать предпочтение целям последней.

К основным целям управления персоналом относятся:

1. Способствование достижению целей организации путем обеспечения предприятия необходимым персоналом и эффективному использованию квалификации, опыта, работоспособности персонала и его творческого потенциала.
2. Формирование корпоративной культуры организации, приобщение работников к ценностям организации и фирменному стилю.
3. Разрешение конфликтных ситуаций и создание нормального социально-психологического климата в коллективе.

Таким образом, цель управления персонала состоит в обеспечении развития и реализации кадрового потенциала.

Существует такое старое высказывание: "Вы можете привести лошадь к воде, но вы не можете вынудить ее пить. Она будет пить, только если измучена жаждой". Так же и с людьми. Они будут делать то, что они хотят делать или то, что их сильно мотивируют делать. Их могут побуждать как внутренние, так и внешние мотивации.

Мотивация — это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Возможные стратегии мотивирования:

* Положительное подкрепление / высокие ожидания
* Эффективная дисциплина и наказание
* Справедливые отношения с людьми
* Удовлетворение нужд служащих
* Грамотная постановка рабочих целей
* Реструктурирование рабочих мест
* Вознаграждение за выполнение работы

Это основные стратегии мотивирования, которые могут меняться в зависимости от ситуации в той или иной организации.

Фактически, задача менеджера по управлению персоналом - сделать так, чтобы интересы работника и руководства организации были учтены в равной степени. А **мотивация — это способ управления этой задачей.**

Это стимулирование других определенным способом к целям, заявленным мотиватором. Естественно, эти цели, как и сама система мотивации должны соответствовать общей политике организации. Мотивационная система должна быть адаптирована к ситуации и к организации.

В одном из наиболее сложных исследований, проводимом в США в течение 20 лет, с участием более 40 тысяч сотрудников одной крупной компании, было выявлено, что самым главным фактором оказалась безопасность работы. Следующими тремя факторами следовали: продвижение по службе, вид работы, возможность гордиться своей компанией. Удивительно то, что таким факторам как размер оплаты, выгоды и условия работы, респонденты давали довольно низкие оценки. То есть, деньги в итоге оказались не главным мотивирующим стимулом.

Определить истинные мотивации сотрудников HR-менеджеру помогут психологические тесты и другие методы психодиагностики. Например, пирамида потребностей Абрахама Маслоу систематизирует материальное и нематериальное стимулирование в мотивации, а также проводит диагностику мотивации.

Для построения успешной системы стимулирования труда необходима диагностика мотивов в профессиональной деятельности. Кроме опросников на выраженность основных мотивов профессиональной деятельности, принято диагностировать работников на мотивацию достижения успеха / избегания неудач, на направленность личности.

Существует также концепция мотивации Д. МакКлелланда, согласно которой могут быть выделены три группы потребностей: потребность во власти, потребность в успехе, потребность в причастности.

## 1.2 Персонал организации как объект управления

В качестве одного из важнейших объектов управления для руководителя выступает персонал организации.

Персонал можно определить как некоторое количество человек одного трудового коллектива, имеющих определенные различия между собой (должностные, профессиональные, личностные) и организованных по общему замыслу руководства с учетом этих различий для решения задач, предусмотренных уставом организации, фирмы, предприятия.

Под управлением персоналом в наиболее общем виде понимается выполняемая в организациях деятельность, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей.

Персонал как объект управления имеет собственные свойства (организационно-структурные, психологические, социальные и другие), требующие умелого учета в практической работе.

Рассмотрим основные свойства персонала как объекта управления.

Персонал как объект управления состоит из рабочих групп (трудовых коллективов), которые, в свою очередь, образуются из нескольких взаимодействующих сотрудников, каждый из которых является своеобразной личностью. В процессе решения совместных практических задач люди вступают в сложные отношения друг с другом и с группой в целом. Динамика взаимоотношений личности и группы представляется довольно сложной. Для понимания и оценки этих взаимоотношений следует учитывать как свойства личности, занимающей определенный статус и выполняющей определенную роль в группе, так и состав, содержание деятельности и уровень организации группы, а также других более широких социальных объединений.

## 1.3 Роль руководителя в управлении персоналом. Факторы, влияющие на выбор стиля управления. Виды стилей управления

Любой руководитель, ответственный за производительность подчиненных, несет на себе функцию управления персоналом. В последние годы все больше внимания уделяется понятию «лидерства», завоеванию признания коллектива на уровне командных групп, пониманию сотрудниками целей организации и стремлению к их достижению. Это один из наиболее важных аспектов управления человеческими ресурсами, но не единственный. В современных условиях на первое место ставится стремление высшего руководства соответствовать потребностям потребителей, и в контексте этой цели первостепенное значение приобретает координация действий различных отделов.

Руководители отделов сталкиваются с постоянным давлением и необходимостью достигать поставленных целей с минимальными затратами на персонал. На повестку дня наравне с эффективностью работы производственного персонала ставится эффективность работы «белых воротничков». Происходит отход от элементов явной бюрократии. Равноправие в вопросах половой и национальной принадлежности, единство условий труда в сфере безопасности и отсутствия вреда для здоровья, равенство прав работников организации в рассмотрении жалоб и принятии соответствующих мер – все это приводит к тому, что современное управление становится более технологичным, чем ранее.

В такой ситуации знание процедур и кадровой политики компании является одинаково важным как для линейного руководителя, так и для руководителя отдела персонала.

От руководителей отделов ждут вклада в развитие кадрового потенциала организации. В современных динамичных условиях, когда большинство бизнес-процессов контролируется при помощи автоматизированных систем управления, многие сотрудники вынуждены осваивать те или иные навыки в ходе работы. И они проходят обучение при поддержке своих коллег.

Что касается высшего управленческого звена организации, то руководители отделов возлагают на него надежды в плане содействия обучению и карьерному росту, принимая во внимание, что снижение уровней управления в организациях лишило многих возможности продвижения по карьерной лестнице. Задача не из легких, учитывая тот факт, что руководство компании, помимо своих непосредственных обязанностей, вынуждено уделять достаточную долю внимания управлению человеческими ресурсами.

Каждый руководитель отличается:

- особенностями структуры своей власти (власть авторитета, власть должности, положения в обществе, компетентности), т.е. сочетанием статусной, экономической и духовной власти,

- своими особенными чертами характера, т.е. неповторимыми личными качествами,

- взаимодействием между собой и последователями, т.е. возможностью увеличения «количества» власти на основе успешного взаимодействия с группой.

- особенностями управления персоналом в группе, т.е. техникой группового менеджмента.

Именно эти особенности личности руководителя влияют на выбор стиля управления персоналом.

Существуют различные виды стилей и их разновидности:

1. Авторитарный. Идеально-типовая форма единоличного централизованного проявления властной воли.

* Абсолютно диктаторский – сотрудники вынуждены следовать строгим единоличными приказам под угрозой наказания,
* Автократический – наличие у руководителя обширного аппарата власти,
* Бюрократический – авторитет руководителя обусловлен его формальным положением лидера,
* Патриархальный – руководитель пользуется авторитетом «главы семьи», сотрудники подчиняются на основе неограниченного доверия.

1. Демократический (кооперативный).

* Коммуникационный – сотрудники могут выражать свое мнение, но должны в конце концов следовать распоряжениям,
* Консультативный – руководитель принимает решение только после получения подробной информации и обсуждения, сотрудники выполняют задания, в разработке которых они участвовали,
* Управление совместным решением – руководитель ставит проблему и ограничения, сотрудники сами принимают решение о мероприятиях, руководитель право голоса оставляет за собой,
* Автономный – руководитель берет на себя роль модератора, т.е. умеряющего, сотрудникам предоставлена самостоятельность, контроль и ответственность остаются за руководителем.

Идеального стиля управления не существует, и они могут быть эффективными лишь при учете конкретной ситуации. Руководитель должен использовать ситуативный подход.

# Проблемы управления персоналом в современных компаниях

## 2.1 Наем, отбор и прием персонала

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: где и когда потребуются работники?

*Наем на работу* — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Есть два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией).

Существуют преимущества и недостатки привлечения персонала из внутренних и внешних источников. Преимущества привлечения из внешних источников: более широкие возможности выбора, появление новых импульсов для развития организации, прием такого человека покрывает абсолютную потребность в кадрах и др. Недостатки: более высокие затраты на привлечение работников, ухудшение социально-психологического климата среди давно работающих, длительный период адаптации и др. Преимущества привлечения из внутренних источников: появление шансов для служебного роста, низкие затраты на привлечение кадров, сохранение уровня оплаты труда и др. Недостатки: ограничение возможности для выбора кадров, нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в организации и др.

Наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора.

В нашей стране наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу: люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; средние школы; колледжи; лицеи; техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения; службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио, телевидению, в Интернете; профсоюзы.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых работников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма. Длительные или частые сверхурочные работы приводят к росту затрат на персонал и снижению производительности труда.

В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его замене новым. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим. Работники кадровых служб давно ощущали потребность в более обоснованных и надежных процедурах. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур, отсеивая тех кандидатов, которые обнаружили явное несоответствие предъявляемым требованиям. Одновременно применяют по возможности объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Таким образом формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов.

Отбор кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста управления производится из числа претендентов на эту должность с помощью оценки деловых качеств кандидатов. При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

1) общественно-гражданская зрелость (способность подчинять личные интересы общественным, участие в общественное деятельности);

2) отношение к труду (чувство личной ответственности, трудолюбие);

3) уровень знаний и опыт работы (наличие квалификации, знание объективных основ управления);

4) организаторские способности (умение организовать свой труд, способность к самооценке своих возможностей);

5) умение работать с людьми (умение работать с подчиненными и руководителями других организаций);

6) умение работать с документами и информацией (умение четко и ясно формулировать цели, составлять приказы, распоряжения и др.);

7) умение своевременно принимать и реализовывать решения (способность обеспечить контроль за исполнением решений, умение быстро ориентироваться в сложной обстановке);

8) способность увидеть и поддержать новое (умение распознавать новаторов, инициативность, смелость в внедрении нововведений);

9) морально-этические черты характера (честность, добросовестность, вежливость).

Конечное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

1. Предварительная отборочная беседа. Кандидаты приходят в отдел кадров или на место работы. Применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования кандидата.
2. Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность. Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу.
3. Беседа по найму. происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов.
4. Тестирование.
5. Проверка рекомендаций и послужного списка.
6. Медицинский осмотр.
7. Принятие предложения о приеме.

Подбор и расстановка кадров — одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, — с другой. При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника.

Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:

• установление возрастного ценза для различных категорий должностей,

• определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы,

• возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации,

• состояние здоровья.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Таким образом, при осуществлении отделом по работе с персоналом своих функций по найму, отбору и приему работников могут возникать проблемы, связанные непосредственно с этими операциями.

При найме персонала работники службы персонала сталкиваются с проблемами выбора способа извещения работников о имеющихся вакансиях, выбора источника привлечения новых сотрудников и др. Необходимо иметь в виду, что при отборе на должность из числа сотрудников, происходит потеря работниками эффективности при перемещении с одного уровня на другой или с работы функционального характера на должность линейного руководителя, т.к. все эти перемещения предполагают критические изменения, ослабляющие ценность итогов оценки деятельности как показателя будущих успехов.

Также, отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность. Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики.

Большинство нанимателей отбирают работников, оценивая их по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерии образованности должны непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и содержание образования, его соответствие рассматриваемой работе.

Во время беседы с претендентом на должность не нужно задавать вопросы враждебным тоном или намеренно прерывать его, это создает стрессовую ситуацию, крайне отрицательно сказывающееся на процессе отбора. Также многие руководители, лично проводящие собеседование с претендентами, полагаются на свою интуицию и первое впечатление, что не совсем верно. Сегодня человек может не понравиться в силу своей замкнутости, стеснительности в новой обстановке, а завтра он освоится и проявит себя.

Поэтому каждой организации для осуществления нормальной работы, обеспечения текущих процессов, связанных с отбором и приемом персонала, необходимо, прежде всего, иметь отдел по работе с персоналом с высококвалифицированными работниками, которые не будут предвзято относиться к кандидатам на должность, поверхностно выполнять свою работу, а работать по правилам, досконально изучая каждого претендента, стараться узнать все его способности и потенциал за время короткого собеседования.

## 2.2 Организация труда персонала

Организация труда — организационная система, имеющая своей целью достижение наилучших результатов использования живого труда в процессе производства.

**Экономическая задача организации труда** состоит в создании условий для целесообразного использования техники, материалов и сырья, что обеспечивает экономию живого и овеществленного труда на производство единицы продукции.

**Психофизиологическая задача** связана с созданием наиболее благоприятных условий труда, обеспечивающих сохранение физического здоровья и безопасности людей, поддержание высокого уровня их работоспособности.

**Социальная задача** направлена на повышение степени удовлетворенности людей трудом, создание условий, обеспечивающих рост их профессиональных знаний.

Создание необходимых условий для высокопроизводительного и творческого труда может обеспечить только системный комплексный подход в решении проблем организации труда. Случайная практика в каком-то одном направлении не дает желаемых результатов.

На основе обобщения достижений современной науки в области организации труда можно сформулировать ряд принципов, которыми следует руководствоваться при решении методических и практических вопросов проектирования и внедрения организации труда. Это принципы комплексности, системности, регламентации, специализации и стабильности. Каждый из принципов имеет определенное самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга, раскрывая соответствующую сторону научного подхода к организации труда. Поэтому наибольшая действенность принципов проявляется при их совокупном использовании. Каждое направление организации труда имеет свою специфику и целевую установку для практического осуществления. Для обеспечения функционирования любой организации прежде всего необходимы определенная расстановка работников и наделение каждого из них конкретными трудовыми функциями. Эти задачи решаются путем выбора соответствующих форм разделения труда, его кооперацией, рациональной организацией рабочего места, улучшения условий труда и обеспечения безопасности рабочего места.

## 2.3 Управление развитием персонала: аттестация, обучение, социальное развитие

Развитие является стратегической функцией кадрового менеджмента. В настоящее время в теории и практике вопрос о сущности понятия "развитие" исследован недостаточно. В практической деятельности в сфере управления кадрами организации под развитием понимают обучение персонала. Развитие является ведущим фактором системы образования человека, персонала организации наравне с обучением и воспитанием.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие значительные средства - от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, т.е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей. Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне нее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области. По существу речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела профессионального развития, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития.

**Аттестация**

**Аттестация персонала** — один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории. Состав кадров, подлежащих аттестации, устанавливается в каждой отрасли деятельности согласно перечню должностей руководителей, специалистов и др. работников.

Аттестацию — регламентированную трудовым законодательством процедуру — необходимо отличать от оценки персонала. Аттестация кадров проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года (или по истечению срока действия контракта). Она представляет собой подведение итогов работы сотрудника по завершению срока действия его трудового контракта, оценка результатов его труда за весь период действия контракта, определение степени соответствия сотрудника установленным должностным требованиям (должностной инструкции), которые были положены в основу трудового контракта. Порядок и условия проведения аттестации персонала устанавливаются федеральными законами и законами субъектов РФ. Проведение аттестационных мероприятий требует наличия официальных распорядительных документов по аттестации. Оценка персонала — система периодической проверки труда сотрудника за отчетный период (месяц, квартал, год), оценка соответствия его квалификации, навыков, отношения к своим обязанностям. На практике же понятия оценки персонала и аттестации часто перепутаны. Поэтому под аттестацией нередко понимается то, что относится к оценке персонала и наоборот.

**Цели аттестации персонала:**

* Выявление недостатков в уровне подготовки работника,
* Составление плана развития работника,
* Проверка мотивации к труду, к работе в данной должности,
* Определение перспектив развития карьеры работника,
* Улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы,
* Повышение ответственности и исполнительной дисциплины,
* Определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению.

По результатам аттестации строится индивидуальный план развития каждого специалиста, предусматривающий повышение его квалификации (семинары, тренинги, стажировки, консультации) и его карьерный рост.

Частые (ежегодные или чаще) аттестации демотивируют персонал, направляя усилия сотрудников исключительно на выполнение установленных нормативов. В результате игнорируется все то, за что «оценки» не ставят. Для работника на первый план выходит не успех организации в целом, а личный результат. В коллективе возникает излишне высокий уровень конкуренции между сотрудниками, и регулярно вспыхивают межличностные конфликты.

**Обучение**

Обучение персонала компании — это инвестиции в саму компанию. Давно доказано, что главная ценность любой компании заключается не в деньгах, технологиях, ресурсах и т.п., а в людях. Квалифицированные сотрудники не только обеспечивают стабильность и эффективность работы, но и многократно повышают стоимость самой компании.

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы - обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

*Обучение на рабочем месте*. Данный тип обучения выполняется на непрерывной основе. Направления обучения не ограничены и могут быть вызваны необходимостью изучения новых моделей или опций, новыми технологиями, усовершенствованиями рабочего процесса, освоением новых операций или специальностей. Обучение осуществляется на месте расположения рабочего места, отдела либо на месте стажировки.

Все новые работники должны проходить теоретическое и практическое, если в этом есть необходимость, обучение (в том числе технику безопасности). На данном тренинге работники получают общую информацию о компании, ее целях, политике, методах и подходах и т.д. Это помогает успешной интеграции работника в коллектив, понять "правила игры".

Однако обучение на рабочем месте обычно бывает узкоспециальным, не дает возможность работнику абстрагироваться от сегодняшней ситуации и выйти за рамки обычного поведения, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных навыков. Для этих целей более эффективными являются программы обучения вне рабочего места.

*Обучение вне рабочего места*. Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, работник отрывается от повседневных дел; обучение осуществляется в процессе чтения лекций, практических занятий тренинга (деловые игры, производственные ситуации).

Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения - для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время - обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств - аудио и видео кассет, учебников, задачников, обучающих программ.

Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер. Обучающийся может определять темп обучения, число повторений, продолжительность занятия, т.е. контролировать важные параметры процесса обучения, являющиеся заданными при других методах. В тоже время, индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности - обратной связи - обучающийся предоставлен самому себе. Развитие персональных компьютеров и их мультимедиа приложений позволяет в значительной мере преодолеть этот недостаток.

**Социальное развитие**

Социальное развитие - совершенствование, развитие активности людей, составляющих коллектив.

Рынок рождает новый менталитет социальных образований людей. постоянное производство и воспроизводство системы социальных отношений, которые и составляют трудовой коллектив как социальное образование, их адаптация к непрерывно меняющейся обстановке требуют управления.

В системе управления социальным развитием трудовых коллективов многократно возрастает роль и место как экономических, социально-организационных, так и мотивационных методов управления. А упорядочивают, организуют работу механизмов управления принципы социального развития коллектива, которые формируются посредством деятельности руководителей и руководимых ими социальных образований.

В каждом трудовом коллективе и у каждого руководителя в зависимости от уровня развития коллектива и решаемых ими задач, осуществления поставленных целей складывается своя система методов управления. Они могут быть методами прямого и косвенного воздействия, носить формальный и неформальный характер. Но они всегда должны работать на достижение главного - развитие творческого потенциала коллектива и составляющих его людей, реализацию принципов гуманизма и социальной справедливости. Причем последнее, как показывает анализ концепций социального менеджмента, приобретает массовый характер. Сегодня решающим условием в использовании возможностей человеческого фактора становятся моральные стимулы, возможности раскрытия творческого потенциала работника. Обычным явлением стала публикация в печати организации информации о лучших работниках, ветеранах фирмы. Широко распространена практика обедов руководства фирмы с лучшими работниками и членами их семей. В некоторых фирмах практикуется организация туристических поездок в зарубежные страны отличившихся работников, вручение им символических подарков.

Специфика производства и воспроизводства социальных отношений в коллективе всегда требует разработки и осуществления инновационных методов управления. Современные теории социального менеджмента все чаще ориентируют управленцев на поиск и использование вероятностных методов, на применение в управлении коллективами понятия неопределенности поведения, изменчивости установок, ценностей людей. Быстрая и гибкая переориентация деятельности трудовых коллективов требует от управленцев создания быстрореагирующих управленческих механизмов. В их арсенал и входят те далеко не стандартные приемы побуждения членов коллективов к творчеству, их адаптации к новым условиям социальной жизни. По мнению исследователей, это сегодня *одна из важнейших проблем управления*.

Таким образом, обучение персонала - это один из важнейших компонентов всей HR-работы компании, без которого вся система управления персоналом предприятия в значительной мере парализуется, поскольку сотрудники не смогут развиваться и очень быстро окажутся неэффективными в работе.

Кризис отразился на рынке образования следующим образом: существенно уменьшилось количество корпоративных тренингов, и увеличился спрос на открытые тренинги, индивидуальное обучение. Появились такие оригинальные программы, как «развитие харизмы», например. Люди, оставшиеся без работы, тратят полученные при увольнении средства на саморазвитие, увеличение собственной стоимости, поэтому, скорее всего, в ближайшее время вырастет спрос на переобучение и различные программы повышения квалификации.

## 2.4 Управление кадровым резервом

Управление кадровым резервом — устоявшееся понятие в науке и практике управления персоналом и неотъемлемая часть системы управления персоналом.

Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям к должностям кадрового резерва. Во всех учебниках по управлению персоналом представлена история развития данной функции от отдела кадров к управлению персоналом, затем движение к управлению человеческими ресурсами и снова развитие к стратегическому управлению человеческими ресурсами и человеческим капиталом. В этой же логике развивалась и функция работы с кадровым резервом. Первоначально это была работа по планированию замещений, затем работа с кадровым резервом и выделение резервистов с высоким потенциалом, далее управление талантами, наконец, стратегическое управление талантами.

На стадии бурного роста рынка возник серьезный дефицит в профессионалах в разных областях деятельности. Только выращивание собственных профессионалов может обезопасить компании от возникновения незакрываемых вакансий. При кризисе сохранение собственного кадрового потенциала дает возможность эффективно использовать наиболее квалифицированные человеческие ресурсы и достаточно безболезненно для бизнеса расставаться с наименее эффективными сотрудниками.

Цели создания и управления кадровым резервом:

* обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ компании в области человеческого капитала;
* формирование оптимальной структуры персонала, способной обеспечить достижение стратегических целей компании.

Это станет реальным, если в результате развития системы кадрового резерва мы сможем заполнять потребности в обеспечении новых целей и задач или потребности проектов, а также возникшие позиции — внутренними специалистами, наиболее эффективными на данной позиции. При серьезном и глубоком отношении к работе с кадровым резервом, на определенном этапе развития возникает проблема категоризации кадрового резерва.

В теории и практике управления кадровым резервом существуют несколько подходов к классификации кадрового резерва.

* Стратегический резерв — кадровый резерв, который будет проходить многоступенчатую систему развития, часто не привязанную к подготовке на замещение конкретных должностей. К этой категории, как правило, и относятся резервисты с высоким потенциалом и талантливые сотрудники. Развитие данной категории резерва относится к процессам управления талантами, планирования преемственности и к стратегическому управлению человеческими ресурсами.
* Оперативный резерв — кадровый резерв на замещение конкретных должностей в конкретные сроки. Это наиболее привычное понимание кадрового резерва в системе управления персоналом, не имеющее, как правило, долгосрочной нацеленности на реализацию стратегических целей компании. Подготовка данной категории резерва относится к процессам планирования замещения ключевых должностей и планирования преемственности. Исходя из категорий кадрового резерва, можно сформулировать для каждой категории основные стратегии управления кадровым резервом:

*Стратегический резерв*

* 1. Наилучшее развитие и применение личностного потенциала резервистов.

Компании, реализующие эту стратегию, идут двумя путями:

* выявляют талант кандидата на входе в компанию, подбирая позицию под талант человека;
* определяют, в чем именно талантливы уже работающие сотрудники, и перемещают их на лучшую для них должность.

Если компания выбирает такую стратегию управления талантами, она должна быть готова к большому количеству внутренних ротаций, пока талант не найдет себя и свое место в компании, риск ошибки также очень высок.

Принципы формирования такого подхода определяют, что лучшей стратегией является предоставление возможностей сотрудникам заниматься тем, в чем они талантливы, от чего выигрывает и сам сотрудник, и компания. Этот подход к управлению талантами более распространен за рубежом, в России встречается редко, и многие руководители считают его нереальным в российских условиях из-за: больших трудозатрат руководителей и специалистов по управлению персоналом; значительных инвестиций в развитие без гарантированной отдачи; необходимости индивидуального подхода к каждому резервисту и неопределенности их самореализации; неопределенности удержания резервиста в компании, в результате чего инвестиции могут не окупиться вовсе.

Такой подход эффективен при взаимодействии с вузами и при найме выпускников. В этом случае инвестиции не столь значительны, а риск невозврата инвестиций или ошибок найма не столь высок, что позволяет готовить несколько больше талантливых потенциальных резервистов, чем реально сегодня требуется компании, с расчетом на долгосрочное развитие, чтобы выявить настоящих самородков.

* 1. Наилучшее развитие и использование профессионального или управленческого потенциала резервистов.

При выборе данной стратегии важен большой потенциал к развитию хотя бы одной из корпоративных компетенций (управленческих или профессиональных). При таком подходе у HR появляются понятия «ключевой персонал» (или «таланты»), которому компания уделяет максимальное внимание, и «остальной персонал».

Эта стратегия популярна и в России, и за рубежом, так как большинство крупных российских компаний осознали необходимость подготовки резервистов не только на средние управленческие должности, но и на самые высокие позиции. Эта стратегия требует очень высоких инвестиций в резервистов, поэтому основным принципом является индивидуальный подход к каждому тщательно отобранному резервисту.

*Оперативный резерв*

1. Проявление природных возможностей резервистов без создания особых условий для развития.

В реальности эта стратегия весьма распространена в средних, бурно развивающихся компаниях, которые не строят специальную систему работы с кадровым резервом, а ориентируются на выживших сильнейших сотрудников. Исходят они из того, что талантливый человек с хорошим потенциалом пробьется всегда, его невозможно не заметить и не оценить как в краткосрочном периоде, так и в долгосрочном, хотя в большей степени таких пробившихся чаще используют на замещении возникающих вакансий, а не задумываются об их дальнейшем развитии. Инвестиции в этом случае практически отсутствуют, чем и объясняется живучесть такой стратегии.

1. Создание резерва замещения на максимальное количество должностей.

Основной принцип данной стратегии — формирование резерва под максимальное количество должностей, кроме самых нижних уровней вспомогательного персонала. Компании важно, чтобы не было простоев позиции в случае ухода человека или возникновения новой позиции, возникшую пустоту сразу же заполняют внутренними резервами. В таких компаниях подбор с внешнего рынка идет в основном на низовые позиции, после чего сотрудников развивают для роста вверх или по горизонтали. Построение системы кадрового резерва чаще всего начинается именно с этой стратегии.

Для достижения стратегических целей компании, в особенности крупных компаний, наиболее эффективным является сочетание нескольких стратегий управления кадровым резервом. Например, стратегия наилучшего развития личностного потенциала сотрудника и стратегия замещения на максимальное количество позиций даст возможность, как обеспечить решение неотложных задач укомплектования кадрового состава, так и обеспечить разработку и реализацию долгосрочных целей талантливыми сотрудниками из стратегического резерва. Например, В ОАО «Системный оператор ЕЭС» реализуется Концепция системы кадрового резерва, в основу которой положены элементы нескольких стратегий управления кадровым резервом: наилучшее развитие и применение личностного потенциала резервистов, наилучшее развитие и использование профессионального или управленческого потенциала резервистов, создание резерва замещения на ключевые должности. В рамках данных стратегий в этой компании принята следующая классификация категорий кадрового резерва: стратегический резерв (резерв выдвижения), оперативный резерв (резерв замещения) и дублирующий резерв (резерв временного замещения).

# Эволюция подходов в управлении персоналом организации

Новые экономические условия, в которых оказалась Россия в последнее десятилетие, заставили руководство предприятий кардинально пересмотреть само его принципиальное существование и функционирование. Изменения при этом коснулись и производства (новая техника и новые технологии), и персонала (качественные и количественные требования к нему), и управления (новые информационные технологии и новые связи в ведении бизнеса).

В условиях командно-административной системы главными функциями служб по персоналу считались учетные, но при переходе к рынку на первый план вышли аналитические и психологические функции. В настоящее время существует концепция, в рамках которой некоторые авторы предлагают создавать на отечественных предприятиях службы управления человеческими ресурсами по типу примеров западных компаний, делегируя им решение различных комплексов вопросов (прием, увольнение, отбор, оплата труда, нормирование и т.д.). Это объясняется изменением взглядов на понимание сути управления людьми, на место человека в организации.

Таким образом, функции кадровой службы приобрели совершенно иную направленность. При естественном сохранении важности типовых учетных функций, как основополагающих (именно в рамках этих функций формируется первичная информация о работниках предприятия), на долю отдела кадров достались и принципиально новые задачи.

**3.1 Современная концепция управления персоналом**

Развитие менеджмента в XX веке сопровождалось стремительным изменением общественных взглядов, осознанием роли человека в сфере производства. Практический опыт и научные исследования позволили сформулировать концепцию управления персоналом.

Концепция управления персоналом - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый - иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - это отношения «власти - подчинения», давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй - культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий - рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия - понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным отношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей.

Главное внутри организации - работники, а за пределами - потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

Система управления персоналом организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального стимулирования персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, проектирование новой организационной структуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Сегодня кадровые подразделения реализуют многие функции, ранее рассредоточенные по экономическим, производственно-техническим и другим подразделениям. Их интеграция в одном месте свидетельствует о реальном росте влияния человеческих ресурсов в практике внутрифирменного руководства. Такое построение службы позволяет администрации реально управлять этим важным ресурсом и решать сложные задачи повышения эффективности производства.

Опрос специалистов показал, что в настоящее время наибольшие усилия кадровых подразделений (по затраченному времени) направлены на совершенствование трудовых отношений, подбор кандидатов на вакантные должности, разработку и реализацию учебных программ и программ социального развития, а также организацию заработной платы. При этом далеко не во всех случаях они могут самостоятельно принимать соответствующие решения, а делят эту обязанность, прежде всего с линейными руководителями и с другими службами.

Таким образом, сегодня все больше преобладают не учетные, а содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. Резко возрос профессиональный уровень специалистов кадровых служб. В их составе психологи, специалисты по управлению, методам обучения (педагоги) и трудовым отношениям, подготовка которых в широких масштабах ведется в университетах. Из 100 специалистов в среднем 12 -- специалисты по тренингу, повышению квалификации и социальному развитию, 37 -- по работе с кадрами и 38 являются руководителями общего профиля по работе с персоналом.

В последние годы во внутриорганизационном управлении выделился ряд новых профессий и специальностей, в том числе специалисты по набору персонала (рекрутеры), интервьюеры (психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы), методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры, специалисты по профориентации и организационному планированию.

**3.2 Управление персоналом в условиях кризиса на предприятии**

Сложившаяся экономическая ситуация заставляет сотрудников HR-подразделений все чаще и чаще задумываться: как успокоить персонал, озабоченный сокращением рабочих мест? Что предпринять, чтобы снизить уровень нервозности и волнений в коллективе? Ведь в первую очередь эти проблемы отражаются на результатах труда, в то время как именно сейчас нужно работать с наибольшей отдачей.

Работа с персоналом во время кризиса предполагает использование не только HR-технологии, но и методов, являющихся чисто психологическими. Это может быть, например, принуждение или манипуляция. Особенность кризисных ситуаций состоит в следующем: сотрудники легко выходят за рамки деловых отношений, переходят на «личности», при разговоре с руководителем начинают давить на него психологически. Допустим, начальник сообщает подчиненному об увольнении по причине финансовых затруднений в компании. Все люди разные, и кто-то в такой ситуации молча воспримет информацию, узнает о своих дальнейших действиях, а кто-то может повести себя агрессивно, или, наоборот, просто расплакаться, услышав известие. Эти моменты должен учитывать менеджер по персоналу и использовать соответствующие HR-технологии.

Кроме того, сегодня, когда финансовый кризис затрагивает всех, компании используют психологическое давление на персонал. Такое поведение может отразиться на имидже компании как работодателя.

Чтобы менеджер по персоналу не был застигнут врасплох поведением сотрудника в ответ на кризис, необходимо понять, кто же представляет собой угрозу спокойствию в компании. Людей можно распределить в группы по эффективности работы, а также по тому, каковы их способности и мотивы, определяющие отношение к труду.

Энтузиасты. Для таких сотрудников основной мотив их деятельности - интерес. Их характеризует высокая работоспособность, они амбициозны. Финансовый кризис влечет за собой сворачивание новых проектов, поэтому энтузиасты могут разочароваться в работе, им станет скучно, и они могут уволиться сами. Чтобы этого не произошло, необходимо направить силы таких сотрудников на развитие старых проектов в новых кризисных реалиях.

Трудные сотрудники. Случается, что на этапе отбора сотрудников в компанию допускаются ошибки, и организация получает специалиста не с тем опытом работы. Такой работник, не проявив дополнительные способности, будет первым в очереди на увольнение, когда на дворе бушует финансовый кризис. Необходимо продумать взаимодействие с этим сотрудником в дальнейшем. Нужно учитывать личные качества человека и то, по каким причинам он устроился на эту работу, если знал заранее, что не способен выполнять ее хорошо (например, у него не было другой работы). Проблемный сотрудник такого рода лучше воспринимает язык фактов, и причину увольнения ему тоже лучше разъяснить на конкретных примерах: не справился с заданием, не уложился в сроки, и так далее. Также накануне увольнения можно провести аттестацию, если это позволяет финансовое положение компании.

Сотрудники, имеющие психологические проблемы. Трудные сотрудники из данной группы являются самими сложными для взаимодействия. Деятельность таких людей может быть очень эффективна, но результатов они добиваются несколько странными для остальных способами. Это может быть, например, излишняя нервозность, либо несобранность, либо еще что-то. Если менеджер понимает, что, несмотря на кризис, такой сотрудник необходим компании, то придется и дальше мириться с его причудами. В случае же, когда решение об увольнении принято, нельзя забывать, что реакция такого сотрудника непредсказуема. Здесь придется задействовать не только дар убеждения, но и знание психологии.

Любое увольнение влечет за собой негативные эмоции. Менеджеру нужно помнить, что если его действия правомерны, то сотрудник не сможет противопоставить ничего, кроме своего недовольства и претензий. Реакция должна быть спокойной, без пререканий. В случае, когда реакция персонала излишне эмоциональна, подойдут психологические методы. Во-первых, удастся сохранить имидж компании в глазах уходящего сотрудника, а во-вторых, доказать остальным работникам: паниковать не из-за чего.

Рассмотрим те психологические технологии, которые помогают в случае, когда становится ясно: увольнение проблемного сотрудника неизбежно. В случае, когда сотрудник проявляет агрессию, начинает кричать и в чем-то обвинять менеджера по персоналу, лучшая реакция - выслушать его, не перебивая. Удивительно, но в этот момент можно узнать много нового. Сотрудник выплеснет «наболевшие» проблемы, расскажет о настроении в коллективе и об упущениях в управлении. Конечно, не стоит принимать все за чистую монету – в этот момент увольняемым руководят отнюдь не лучшие чувства – но прислушаться к его словам все-таки стоит.

Как лучше сообщить сотруднику об увольнении? Можно использовать следующий алгоритм. В начале беседы поблагодарить подчиненного за работу в команде. Затем объяснить, чем вызвано сокращение – например, необходимостью минимизации издержек. При завершении беседы можно использовать так называемый прием «поглаживания»: сообщить о рекомендациях, которые будут даны сотруднику, или о размере выходного пособия. Таким образом увольняемый настроится на позитивный лад. Этот прием хорош и в случаях, когда сотрудница разрыдалась в ответ на известие об увольнении или же сотрудник встревожен сверх меры. Бывшим подчиненным необходима поддержка, например, можно напомнить им об их заслугах перед организацией, и выразить уверенность: с таким профессиональным опытом работы они быстро найдут новое и не менее достойное место работы.

Не менее важным является взаимодействие с оставшимися в коллективе сотрудниками. Их необходимо не только поддержать на этом этапе, но и воодушевить на новые трудовые подвиги. В такие моменты в коллективе существенно возрастает роль руководителя. Он должен показать подчиненным на своем примере, что кризис, несмотря на все трудности, вещь преодолимая, и надо продолжать работать, не покладая рук, для общего блага.

Вывод: кризис заставляет всех, и в первую очередь руководителей, работать по-новому, придумывать что-то такое, что позволит пережить это сложное время. Особое внимание в условиях кризиса руководитель должен уделять главному ресурсу, без которого невозможно продвижение организации вперед, - своим сотрудникам. Наиболее приемлемым способом воздействия на персонал является совмещение использования личных качеств руководителя, таких как харизма, и различных средств коммуникации – например, рассылка электронных писем. Только в этом случае персонал будет чувствовать заботу руководств и станет работать с полной отдачей.

**3.3 Управление персоналом в США и Японии**

Необходимо отметить, что оптимальная система кадрового управления предполагает отличия в зависимости от следующих факторов: исторического развития и национальных особенностей, стадии экономического развития, размеров предприятия, отрасль, обстановка вокруг предприятия, результаты экономической деятельности.

Если сопоставить практики Японского и Американского хозяйствования, то может показаться, что их "создатели" придерживались принципа "сделай наоборот", т.к. любой элемент хозяйственной практики демонстрирует противоположность подходов. В отношении цели функционирования предприятия: "погоня за прибылью" в США, выражаемая в установлении целей на основе показателей прибыли, на акционерный капитал, и продолжение существования организации, а в Японии посредством завоевания рынка и осуществления внутреннего накопления.

В отношении к человеку, американское управление характеризуется подходом к человеку как к рабочей силе, упором на индивидуализм (работают отдельные личности), индивидуальным принятием решений на основе служебных полномочий, концентрацией на понятиях самоответственности и самоутверждения, осуществлением краткосрочного найма. Американской организации свойственны быстрая оценка и продвижение персонала по службе, специализация деятельности, формальные, количественные методы оценки персонала. Человек рассматривается в качестве одного из средств достижения целей организации. Игнорируются его цели. Американскому управлению свойственен капиталлоцентризм.

В Японии управленческая практика отличается ориентацией на человека (человек - центр хозяйственной деятельности - антропоцентризм), выражаемой в подходе к человеку, как к личности, коллективизме (сотрудничестве), коллективном принятии решений (постоянная дирекция и система кругового визирования), осуществлении долгосрочного найма. Японская организация отличается также постепенной, медленной оценкой и продвижением, неформальными тонкими механизмами контроля деятельности работников, отсутствием жесткости специализации персонала. Основными, стратегическими средствами реализации целей функционирования организации в США являются материальная заинтересованность, а также конкуренция, приводящая к победе сильного. В Японии - это верность и единство работников организации, их сотрудничество и сосуществование.

Самое главное различие между обеими странами лежит в области отношения к труду и понимания его роли в жизни человека. Японцы склонны объяснять свои успехи культурными особенностями нации и особым отношением к бизнесу, основанном на постоянном улучшении условий труда рабочих. Японский стиль управления базируется на убеждении, а не на принуждении работников. Начальник не выделяет себя из массы подчиненных, его задача не руководить работой, которую выполняют другие, а способствовать взаимодействию сотрудников, оказывать им необходимую поддержку и помощь, формировать гармоничные отношения.

Как правило, в японских фирмах нет подробных должностных инструкций, а положения о структурных подразделениях носят общий характер. Японского работника оценивают не по индивидуальной выработке, а по вкладу в работу коллектива и в совокупную производительность корпорации. Важными критериями оценки считаются: отношение к труду, аккуратность и пунктуальность, взаимодействие с коллегами, нацеленность на выполнение производственных программ. Японский менеджмент видит в своих работниках те ресурсы, которые могут принести экономическую прибыль, если персонал обучать и использовать в соответствии с максимум возможностей. Это согласуется с тем, что японские компании используют операционную стратегию, т.е. стратегию, непосредственно относящуюся к производственному процессу. Типичный взгляд западного предпринимателя предполагает существование противоречивых отношений между трудом и управлением. Западный менеджмент рассматривает работника как нанятого для выполнения определенного задания, или как взятого на определенное место работы.

**Заключение**

В последнее время все громче звучат голоса о повышении роли персонала организации в его успешной работе. Сейчас перед многими российскими предприятиями стоит ряд проблем, связанных с управлением персоналом, и от того, как они будут решены, во многом зависит будущее не только этих предприятий, но и всей российской экономики.

Первое место в данном ряду занимает проблема, которая во многом объясняет существование остальных. Она заключается в ограниченном понимании социальной роли организации ее сотрудниками и особенно высшими руководителями. Это приводит к отсутствию четких долгосрочных целей развития организации и, как следствие, к отсутствию продуманной стратегии их достижения. Непонимание различными членами общества своей социальной роли и неприятие ответственности за свои действия приводят к столкновению интересов социальных групп, желающих, улучшить свое положение зачастую не только за счет других групп, но и всего общества в целом.

Такое положение дел объясняется, в основном, двумя причинами: во-первых, часто персонал все еще рассматривается как издержки, которые надо сокращать, а не как основной ресурс, правильное управление и развитие которого во многом определяет успех деятельности всей организации, а во-вторых, руководителям часто не ясны мотивы поведения работников.

Однако и там где преобладает “ресурсный” подход к управлению персоналом имеет место ряд проблем, связанных в первую очередь со сложностью определения эффекта от вложенных в его развитие средств. Не осознавая социальной роли организации, проблематично надлежащим образом определить положительный социальный эффект. Кроме того, в условиях отсутствия четких ориентиров развития, администрация часто занята решением текущих задач, а не последовательным претворением в жизнь миссии и реализацией стратегии предприятия, что затрудняет осуществление важнейших мероприятий, эффект от которых проявляется не сиюминутно.

Вторая группа проблем, связанная с восприятием персонала в качестве основного ресурса организации заключается в непонимании различий между человеческими и другими видами ресурсов.

Специфика человеческих ресурсов состоит в эмоционально-осмысленной реакции людей на внешнее воздействие, что объясняет различную реакцию сотрудников на применяемые методы управления. Возможность долговременного сотрудничества организации и его работников и способность последних к постоянному самосовершенствованию, также являются важными особенностями человеческих ресурсов, обусловливающими повышенное внимание к эффективности их использования.

Существенным обстоятельством является то, что люди, чаще всего, приходят на предприятия осознано, с определенными целями и ожидают предоставления возможности в их достижении. Процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним, а удовлетворенность сотрудника этим взаимодействием является таким же необходимым условием его продолжения, как и удовлетворенность организации.

Завершает комплекс проблем, стоящих перед российскими предприятиями слабая способность руководства определять мотивы поведения работников, их наиболее значимые, на настоящий момент, потребности и проблемы, а также отсутствие должного внимания к ним, что приводит к обману ожиданий сотрудников и их неудовлетворенности. Этим во многом объясняются существующие трудности в преодолении сложившегося стереотипа главным образом пассивного поведения работников, связанного со скудностью мотивации и неразвитостью потребностей, удовлетворяемых в процессе трудовой деятельности, а также патерналистского сознания: всё от премии до квартиры – работник привык получать от организации и государства, а не зарабатывать. Это делает работника трудно управляемым, практически не поддающимся мотивационному воздействию. Иждивенческий подход к труду привел к изменениям его психологического восприятия: широко распространены консерватизм, сопротивление нововведениям, стремление иметь небольшой, но гарантированный заработок, при невысокой интенсивности труда.

Активную позицию при решении вышеизложенных проблем должны занимать государство и общественные организации. Применение ими мер рекомендательного, стимулирующего, и образовательного характера должно ускорить формирование у членов общества новой социальной позиции, основанной на понимании роли каждого субъекта рыночных отношений.

**Список литературы:**

1. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом. Учебное пособие. 2006.
2. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело Лтд, 1993
3. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент. М.,1999
4. Ермаков В.В. Менеджмент организации в условиях кризиса.- М.,2003
5. Исаенко А.И. Кадры управления в корпорациях США. – М.: Наука, 1988
6. Под ред. А.Я. Кибанова. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА -М, 2005.
7. Коул. Управление персоналом в современных организациях. Учебник. 2006.
8. Мурашко Н.И. Управление персоналом организации. К.: Компас, 2005
9. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. – М.: Наука, 2003
10. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю., Управление персоналом, Издательство Смольного университета, 2000
11. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. Учебник.– М.: ЗАО «Бизнес-школа» “Интел-Синтез”, 2007
12. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995.
13. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: Теория и практика. – М.: Наука, 2003
14. http://www.top-personal.ru. Опарина Н.Н., Основные стратегии управления кадровым резервом // Управление персоналом 2009, №7
15. http://www.description-job.ru