Содержание

Введение

1 ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

* 1. Классификация методов управления персоналом

1.2 Экономические методы управления персоналом

1.3 Цели и функции системы управления персоналом

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.

2.1 Реализация основных методов управления персоналом на предприятии

2.2 Эффективность деятельности службы управления персоналом

2.3 Основные параметры и факторы, влияющие на процесс отбора кадров

3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Зарубежный опыт управления персоналом

3.2 Проблемы и перспективы развития отечественных предприятий

3.3 Разработка мероприятий по совершенствованию методов и принципов управления персоналом

Заключение

Приложение

Введение

Управление — это социальный феномен,характерный абсолютно для всех сфер человеческой жиз­недеятельности, будь то семья, дружеский коллектив, раз­личные общественные объединения и т. д. Каждый чело­век в своей жизни в различных ситуациях применяет те или - иные способы воздействия на поведение человека с целью изменить поведение другой личности в нужном для себя направлении. Однако неправильно выбранные методы могут привести к необратимым последствиям, поскольку человек не машина, и «поломки» в душе человека, вызванные неумелым управлением со сто­роны «пользователя», выражаясь на машинном языке, могут навсегда нарушить характер и структуру межлич­ностных, профессиональных, отношений.

Понятие «управление» очень многогранно, поэтому оно используется в ряде научных дисциплин, каждая из кото­рых трактует его в контексте специфики предмета иссле­дования и разрабатываемых ими концепций. Согласно од­ному из определений, которое дает В.И. Кнорринг, управ­ление представляет собой непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на управляемый объект для обес­печения его функционирования и эффективного развития, а система управления — механизм, который обеспечивает этот процесс.

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области ра­боты с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация ме­тодов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, выдвижение молодых и перспективных работников, повыше­ние обоснованности кадровых решений и расширение их гласности, системная увязка хозяйственных и государственных решений с основ­ными элементами кадровой политики. Эти общие тенденции должны учитываться в отечественной прак­тике управления производством при становлении рыночной экономики.

Вряд ли кто-нибудь станет оспаривать утверждение о том, что доходы любой организации в первую очередь зависят от того, нас­колько профессионально в ней работают специалисты. Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производ­ственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового по­тенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалис­тов, в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководства. В будущем, с развитием научно-технического прогресса, содержание и условия труда приобретут большее значе­ние, чем материальная заинтересованность.

Основной задачей управления человеческими ресурса­ми является наиболее эффективное использование спо­собностей сотрудников в соответствии с целями предпри­ятия и общества. Управление персоналом направлено на достижение эффективности деятельности фирмы.

Главная задача в области управления персоналом состоит в способности создать условия для реализации каждым работни­ком своих потенциальных возможностей и найти в каждом кон­кретном случае необходимый инструмент воздействия на чело­века в целях решения стоящих задач.

Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологичес­кие.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Экономические и социально-психологические методы носят кос­венный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчиты­вать на автоматическое действие этих методов и трудно опреде­лить силу их воздействия на конечный эффект.

Цель данной курсовой работы описать и изучить методы управления персоналом.

Главной задачей курсовой работы проанализировать методы управления персоналом и выявить их эффективность.

1 ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление является важным ресурсом общества. По мнению Питера Дракера, исторические успехи человече­ства на 80% определяются не природными ресурсами и технологиями, а эффективностью управления. Управление как система включает в себя управляющую и управляемую подсистемы, называемые соответственно, субъектом и объектом управления. В современной социо­логической литературе за термином «управление» утвер­дилось следующее определение: это «основанное на досто­верном знании систематическое воздействие субъекта управления (управляющей подсистемы) на социальный объект (управляемую подсистему), в качестве каковой мо­жет выступать общество в целом, на отдельные сферы: экономическая, социальная, политическая, духовная, а также различные звенья (организации, предприятия, уч­реждения и т. п.) с тем чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, совершенствование и раз­витие, достижение заданной цели».

Не менее важна роль психологического знания в управленческой дея­тельности. Ведь, эффективность управления зависит не только от профессиональной ком­петентности руководителя, но и от его психологической подготовки в области управления — психологической куль­туры управления. Речь идет о том, что психологическое содержание управленческой деятельности является едва ли не самой главной составляющей структуры социально­го управления, поскольку только знание психологических особенностей людей, их поведения и взаимодействия, ха­рактера и темперамента, их проявления в трудовой и по­вседневной деятельности, способов воздействия на поведе­ние человека и других психологических особенностей лю­дей могут обеспечить руководителю тот уровень и характер работы трудового коллектива, который его (руководи­теля) устраивает. [1,с.292]

Вопросы, связанные с управлением, интересовали лю­дей на всех исторических этапах существования человече­ства с самого зарождения общественной организации, вол­нуют людей на современном этапе и будут волновать на протяжении всего развития человеческой цивилизации не­зависимо от того, о каком уровне управления идет речь, поскольку что может быть интереснее и полезнее, чем эф­фективное воздействие на поведение человека, группы, народа. В настоящий момент нет недостатка в управлен­ческой литературе и каждый управленец, руководитель в целях обеспечения эффективности управления вооружает­ся положениями, разработанными в рамках управленче­ских отраслей знания на основе теории управления.

Теория управления — это отрасль научного знания, изучающая процессы управления в социальных и социально-экономических системах, систему принципов, мето­дов и технологий управления, содержание, форму и эволюцию управленческих отношений, эффективность при­нятия управленческих решений и управления вообще.

В социологической и управленческой литературе сло­жились различные подходы к управлению.

Управление как наука представляет собой систему зна­ний в виде концепций, теорий, принципов, способов, форм и школ управления.

Управление как искусство — это способность умело и эффективно применять на практике теоретические основы управления, разработанные в рамках научного знания.

Управление как функция может рассматриваться как целенаправленное воздействие на сознание и поведение людей, осуществляемое с целью направить их действия на достижение желаемых целей.

Управление как процесс — это совокупность управ­ленческих действий, направленных на достижение постав­ленных целей.

Управление как аппарат — совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения определен­ных целей.

В наиболее общем виде управление представляет собой воздействие субъекта управления на его объект. Обозна­ченные элементы являются подсистемами единой системы управления. Г. В. Атаманчук, в зависимости от субъекта управляющего воздействия, выделил следующие типы управления: государственное управление (субъект управ­ления — государство), общественное управления (субъект управления — общество и его структуры), менеджмент (субъект управления — предприниматель, собственник).

Система управления представляет очень сложный объект, который включает в себя: управленческие взгляды, идеи, теории; социальные технологии; организационные формы выражения, функционирования и развития управленчес­ких отношений — совокупность организаций, учреждений данного общества, а также характеризуется такими важ­ными свойствами, как: уникальность, слабопредсказуемость, целенаправленность, способность к самообучению и адаптации. По своим свойствам системы управления мо­гут быть отнесены к различным классам: социальным, от­крытым, самоорганизующимся, адаптирующимся, много­уровневым, иерархическим, активным, полиструктурным, многоцелевым, динамическим.

В современной науке и практике управление, чаще все­го, рассматривается как система. Применение системного подхода в исследовании управления дает возможность все­стороннего анализа данного объекта. Современная наука рассматривает системный подход как «особую методоло­гическую (в широком смысле) установку, регулирующую направление тех или иных философских и специально на­учных исследований, выбор соответствующих объектов, а также теоретических и экспериментальных средств для их изучения». Системный подход нашел свое применение в различных научных областях знания при исследовании политических, философских, социологических и других проблем, рассматривающих системные объекты высокой сложности, а также управление ими.[2,с.34]

Система может рассматриваться как «объединение некоторого разнообразия в единое и четко расчлененное целое, элементы которого по отношению к целому и дру­гим частям занимают соответствующие им места». Мож­но сказать проще, что «система — это набор взаимосвя­занных и взаимозависимых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое». Лю­бая система обладает важными системными принципами, среди которых особое значение для их исследования и изу­чения имеет принцип структурности, дающий возможность описания системы через установление ее структуры. Об­щество отвечает всем признакам системы и представляет собой сложноорганизованную систему высшего типа, су­персистему, или социетальную систему, включающую в себя все виды социальных систем.

Система управления — это совокупность принципов, методов, средств форм и процессов управления.

Важнейший активный компонент системы управления — менеджеры, принимающие решения, организующие про­цесс их выработки и выполнения, и специалисты, непо­средственно готовящие решения.

В системе управления, в свою очередь, выделяются та­кие системы (подсистемы), как:

* принятия решений,
* информационная,
* планирования,
* повышения квалификации,
* мотивации, учета и др.

Эффективность системы управления напрямую зависит от согласованности ее отдельных компонентов.

Абсолютно безупречной оптимальной системы управле­ния создать, к сожалению, невозможно, однако непрерыв­ный процессе ее совершенствования с акцентом на способ­ность гибкого реагирования на изменения внешней среды является необходимым условием эффективности системы управления.[3,с.422]

1.1 Классификация методов 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.

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.

Цели управления персоналом будут достигнуты лишь в том случае, если высшие менеджеры станут рассматривать человеческие ресурсы фирмы как ключ к ее эффективности. Чтобы добиться этого, управление должно обеспечивать развитие профессиональных кадров в качестве существенного условия, выполнение кото­рого невозможного без тщательного планирования, кропотли­вой работы и оценки.

Таким образом, управление персоналом преследует цели :

1) помощь фирме в достижении общих целей;

2) эффективное использование мастерства и возможностей работников;

3) обеспечение фирмы высококвалифицированными и заин­тересованными служащими;

4) стремление к наиболее полному удовлетворению служа­щих своей работой, к их наиболее полному самовыражению;

5) развитие и поддержание на высоком уровне качества жиз­ни, которое делает желанной работу в этой фирме;

6) связь со всеми служащими;

7) помощь в сохранении хорошего морального климата;

8) управление движением к выгоде индивидов, групп, общества.

Эти цели являются наиболее значимыми. Существуют, ко­нечно, другие цели и различные пути их достижений, но пере­численные выше положения красной нитью должны проходить через всю деятельность по управлению персоналом в фирмах. Эффективное функционирование управленческой структуры ставит специ­фические, верифицируемые задачи, которые должны выпол­няться в определенное время. Управление персоналом - это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социаль­ные группы. Современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного и экономического управления, а с другой стороны, на концепции все­стороннего развития личности и теории человеческих отношений.

Методы управления персоналом — способы воздей­ствия на коллективы и отдельных работников с целью осуществ­ления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Методы управления персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников. В литерату­ре имеются различные классификации таких методов. Так, в зави­симости от характера воздействия на человека выделяют: методы стимулирования, связанные с удовлетворением определенных по­требностей сотрудника; методы информирования, предполагающие передачу сотруднику сведений, которые позволят ему самостоя­тельно строить свое организационное поведение; методы убежде­ния, т.е. непосредственного целенаправленного воздействия на внут­ренний мир, систему ценностей человека; методы (администра­тивного) принуждения, основанные на угрозе или применении санкций.[4,с.246]

Методы управления персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников. В литерату­ре имеются различные классификации таких методов. Так, в зави­симости от характера воздействия на человека выделяют: методы стимулирования, связанные с удовлетворением определенных по­требностей сотрудника; методы информирования, предполагающие передачу сотруднику сведений, которые позволят ему самостоя­тельно строить свое организационное поведение; методы убежде­ния, т.е. непосредственного целенаправленного воздействия на внут­ренний мир, систему ценностей человека; методы (администра­тивного) принуждения, основанные на угрозе или применении санкций. А.Я. Кибанов предлагает классификацию методов управления персоналом, выделяя три группы таких методов :

1) административные методы: формирование структуры и ор­ганов управления; установление госзаказов; утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряже­ний; подбор и расстановка кадров; разработка положений, долж­ностных инструкций и стандартов деятельности организации;

2) экономические методы: технико-экономический анализ; тех­нико-экономическое обоснование; планирование; материальное стимулирование; ценообразование; налоговая система; экономи­ческие нормы и нормативы;

3) социально-психологические методы: социальный анализ в коллективе работников; социальное планирование; участие работ­ников в управлении; социальное развитие коллектива; психоло­гическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата, моральное сти­мулирование, развитие у работников инициативы и ответствен­ности).

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Эконо­мические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения».

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности. Эти методы от­личает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Административные методы управления основываются на отно­шениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществ­ляются в форме организационного и распорядительного воздей­ствия. Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисципли­ну и ответственность.[5,с.607]

1.2 Экономические методы управления персоналом.

Экономические методы — это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим экономическим методом управле­ния персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические мето­ды управления .

С помощью планирования определяется программа деятельно­сти организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей. Например, мастер участка ежедневно получает сменно-суточное задание от администрации цеха и организует, работу коллектива, используя методы управления персоналом.

При этом мощным рычагом выступают цены на выпускаемую продукцию, которые влияют на размеры прибыли организации. Руководитель должен заботиться о том, чтобы рост прибыли обеспечивался за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции. Поэтому необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в этом направлении. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда.

В условиях рыночной системы хозяйствования и сложного вза­имодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации, которая выступает на рынке равным партнеромдругих организаций в общественной кооперации труда.

План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты произ­водства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на до­стижение конечных результатов.

Экономические методы управления становятся центральными, выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование, предоставление экономической са­мостоятельности, когда коллектив распоряжается материальными фон­дами, прибылью, зарплатой, реализует свои экономические интересы, выявляет новые возможности и резервы.[6, с.567]

1.3 Цели и функции системы управления персоналом.

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида, или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня, основное содержание которой можно кратко выразить следующим образом.

Экономическая цель - получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; научно-техническая цель - обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; производственно-коммерческая цель - производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.); социальная цель - достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Система целей является основой определения состава функций управления. Первоначальным этапом формирования функций служит выявление их объектов и носителей. Схема взаимосвязи объектов и носителей функций управления персоналом показана.

До недавнего времени понятие «управление» трактовалось как «администрирование», или «линейное руководство». Действительно, большую часть объема работ по управлению кадрами брали на себя линейные руководители подразделений. Само по себе это явление не должно подвергаться критике. Тенденции развития управления персоналом в международной хозяйственной практике говорят как раз о приоритетности передачи большого объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям того или иного коллектива. Негативная сторона этого явления для отечественной хозяйственной практики состоит в том, что руководители не получают необходимой консультативной, методической помощи и часто выполняют функции, к которым профессионально не готовы. Это, в свою очередь, ведет к превалированию автократических (авторитарных) подходов к формированию стиля и методов руководства. Неразвитость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказываются на общей управленческой философии и культуре организации, на общем моральном климате в коллективе, не говоря уже о взаимоотношениях руководителей со своими сотрудниками. Это ведет к неудовлетворенности работников своим трудом, к сковыванию инициативы и творческого начала в их работе. Необходимо отметить, что в последние годы все большее число отечественных организаций используют в своей практике международный опыт управления персоналом, который во многом обогащается российской спецификой. Этому способствует также тот факт, что в настоящее время многие отечественные научные, учебные и производственные организации активно занимаются обобщением и совершенствованием методологии и практики управления персоналом. Важным вопросом в этой связи является структуризация функционального разделения труда. При определении круга задач по управлению персоналом зарубежные специалисты условно выделяют так называемые основные и дополнительные задачи. К основным относятся практически все перечисленные в табл.1. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношение к службе персонала) подразделения. К такого рода задачам относятся: охрана труда и техника безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

Таблица 1. Этапы процесса управления персоналом.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование этапа | Основные задачи этапа |
| 1)Определение потребности в персонале | Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале. |
| 2)Обеспечение потребности в персонале | Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка. |
| 3)Мотивация результатов труда и поведения персонала | Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени. |
| 4)Обеспечение процесса управления персоналом | Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики. |
| 5)Использование персонала | Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в процессе трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала. |
| 6)Развитие персонала | Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения. |
| Примечание: Составлено автором |  |

Исходя из вышеперечисленных задач по этапам, можно сделать вывод, что важнейшей задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

По данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1 , 0 - 1 , 2 % общей численности коллектива. Следует подчеркнуть, что роль и организационный статус службы управления персоналом в западных фирмах во многом определяются уровнем организационного, финансового развития потенциала организации и позицией ее руководства.

В развитии функциональных особенностей управления персоналом в зарубежных странах проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся в последние годы:

* выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем управления персоналом, в деятельности зарубежных фирм. Причем этот полный охват наблюдается в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей;
* широкое развитие внешних консультативных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом;
* делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытным специалистам с одновременной организацией их глубокого, непрерывного обучения;
* интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контактов в деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятий, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной «школы» управления персоналом. Следует отметить, что наличие указанных выше тенденций говорит о высоком уровне развития управления персоналом, общей культуры управления в деятельности зарубежных фирм.

Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общий мировой процесс.

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Общий смысл экономических оценок управления может быть определен в связи с необходимостью для управления быть средством для достижения экономических целей производства. Эта оценка не может осуществляться без эффективности управления человеческими ресурсами. Оно /управление/ пронизывает все сферы деятельности организации и влияет на эффективность других систем.

Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей. Иначе говоря, насколько эти цели являются достигнутыми. Утверждение этого положения в качестве незыблемого постулата является наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом.

В целях обеспечения требуемого соответствия организации могут использовать различные приемы. В частности, проводить периодические ревизии существующих систем управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организаций; привлекать сотрудников службы управления человеческими ресурсами к разработке и пересмотру стратегических планов организации; обеспечить постоянное участие высшего руководства организации в разработке и пересмотре систем управления персоналом; оценивать степень достижения организационных целей.

Одним из показателей эффективности управления персоналом является формирование производственного поведения сотрудников, обеспечивающего достижения организационных целей. Производственное поведение определяется двумя основными факторами: желанием /внутренней мотивацией/ и способностью сотрудника выполнять требуемые функции. Механизм человеческой мотивации очень сложен, поэтому на желание сотрудника выполнять необходимые производственные функции оказывают влияние все методы управления персоналом.

Показателем эффективного управления сотрудниками любой организации является целостность системы управления персоналом. Организация может добиться целостности системы управления персоналом за счет осуществления следующих мер:

* четкого определения собственных целей организаций;
* детального моделирования "идеального" производственного поведения для всех должностей /сотрудников/ организации;
* координации в работе подразделений службы человеческих ресурсов;
* постоянного взаимодействия специалистов по человеческим ресурсам с линейными руководителями, непосредственно управляющим персоналом.

Сердцевиной всякой организации являются работающие в ней люди, которыми необходимо управлять также, как сотрудниками других функций. Именно сотрудники службы человеческих ресурсов, а не структура отдела, обеспечивают функционирование и обновление систем управления персоналом организации. Они должны обладать определенными качествами, среди которых ключевыми являются:

* знание бизнеса /сферы деятельности организации/ - специфику производственной деятельности, ее финансовые аспекты, видеть стратегические перспективы развития. Эти знания позволят им моделировать производственное поведение, разрабатывать системы управления персоналом и оценивать их эффективность;
* профессиональные знания и навыки в области управления персоналом /подбор, профессиональное обучение, оценка, общение, коммуникации/;
* лидерство и управление переменами - профессиональные навыки в области планирования, анализа и разработки альтернативных стратегий, принятия решений, разрешения конфликтов;
* способность к обучению и развитию - обновление знаний. Цель обучения - обеспечение организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации. В свое время Генри Форд II писал, что "самая важная задача наших руководящих кадров - это развивать управленческие способности в других людях".

Эффективность управления персоналом не может рассматриваться вне связи от экономической оценки эффективности управления в целом. Оценки эффективности совершенствования управления могут использоваться: при выборе направлений рационализации управления, проектных альтернатив в рамках избранного направления рационализации, при создании систем стимулирования, при оценке кадров и др.

Анализ проблемы экономических оценок эффективности управления позволяет выделить следующие элементы содержания оценок эффективности:

* критерии экономической оценки эффективности совершенствования управления производством;
* эффекты от совершенствования управления как описания изменений в управлении.

Первая группа критериев образует иерархическую систему /дерево/ в соответствии с уровнем целей. Первый уровень критериев оценки эффективности управления выражает меры экономической целесообразности деятельности управления производством. На этом уровне критерий оценки должен отражать улучшение в достижении целей производства.

Второй уровень критериев является конкретизацией целей этого уровня. Сюда относятся множество критериев, выражающих меры экономической эффективности действующей системы управления, меры экономической целесообразности отдельных видов деятельности в управлении.

Третий уровень критериев экономической эффективности представляет меры эффективности, относящиеся к отдельным элементам системы управления, отдельным решениям и задачам. Что касается второй группы критериев эффектов - то здесь необходим их перечень ( ускорение сроков обработки данных, повышение оперативности управления, уменьшение затрат в сфере управления, увеличение прибыли, уменьшение текучести кадров и др.).

Исследование вопросов оценки кадров управления завершается анализом проблем оценки эффективности управления.

2.1 Реализация основных методов управления персоналом на предприятии .

Известно, что существует два источника пополнения персонала: внешний и внутренний. При современном дефиците бюджета первый источник вряд ли можно назвать экономически привлекательным для многих предприятий. Этот процесс усложняется еще и тем фактом, что любому, даже высококвалифицированному специалисту необходимо время для адаптации на новом рабочем месте, для осмысления своих обязанностей. Поэтому, для руководителя организации реструктуризация системы управления персоналом должна, в первую очередь, начаться с рационального решения проблемы переподготовки собственных кадров. Современная система подготовки и переподготовки кадров дает руководителю предприятия большие преимущества как в плане стимулирования мотивации персонала к эффективному труду, так и в процессе выявления наиболее перспективных работников, что позволит в будущем формированию собственных управленцев высокого ранга. Руководитель, практикующий систему переподготовки персонала, имеет объективное право на проведение различного рода аттестаций, тестов, в результате которых будут выявляться параметры для определения степени перспективности того или иного работника о возможности внутриструктурных перемещений. Проведение такого рода курсов и программ обучения в конечном итоге может дать объективные основания для повышения требований к персоналу, а именно, к расширению специализации работника. Широкая специализация персонала - одно из основных требований современного производства, которое позволит по возможности сократить расходы предприятия на содержание персонала.

В этом смысле показателен зарубежный опыт кадрового менеджмента: ставка лидеров многих американских предприятий на использование новейшей технологии при жесткой иерархической организации труда и узкой специализации привела к ослаблению позиций компаний США в конкурентной борьбе с японскими и европейскими фирмами, которые в большей мере склонны рассматривать работников не просто как одну из статей издержек производства, а как ресурс ключевого значения. Постоянные изменения производства, связанные с инновациями в компьютерной и информационной технологиях, требуют пересмотра системы подготовки кадров, формирования новых механизмов трудовой мотивации. По этой причине необходима тесная взаимосвязь технологических, социальных и экономических аспектов производства. Еще недавно управление в компаниях строилось исключительно по принципу вертикали, что позволяло оптимально использовать труд узкоспециализированных работников, которые имели строго регламентированные обязанности. При этом работник не был информирован о стратегических планах организации, и поэтому воспринимал свою работу исключительно с точки зрения исполнения своих прямых обязанностей. Жесткие конкурентные условия заставляют по-новому взглянуть на систему управления: необходимо развитие горизонтальных слоев иерархической пирамиды, причем, сама пирамида должна при этом изменить свой вид, принимая во внимание упразднение некоторых ее слоев (один из элементов процесса реструктуризации предприятия). В новых условиях необходимо понимание каждым работником стратегических целей организации как единой системы, не имеющей четких разграничений между функциями подразделений. Больший вес приобретают при этом взаимодействие между подразделениями, формирование временных рабочих групп из членов разных подразделений для решения конкретных проблем, делегирование полномочий. Этот процесс требует широкой специализации работника, так как границы между специальностями становятся менее жесткими, расширяются функции работников, и, как следствие, сокращаются градации в классификации рабочих мест. Все это влечет за собой меры по оптимизации количественного и качественного состава работников — упразднение некоторых уровней управления и наделение оставшихся большей ответственностью для более эффективного решения конкретных задач.[8, с. 265]

Многие западные компании практически полностью отказались от прежней организационной модели, отдав предпочтение горизонтальной системе организации. Классическая горизонтальная корпорация представляет систему, в которой несколько менеджеров высшего ранга распоряжаются финансовыми и трудовыми ресурсами компании. При такой организационной структуре имеется всего три-четыре промежуточных уровня управления, осуществляющие руководство конкретными процессами. Для большинства компаний переход к такой структуре ведет к трансформации всей корпоративной культуры. В идеале горизонтальная структура помогает избежать нерациональных затрат, содействует мобилизации всех ресурсов компании, позволяет быстрее приспосабливаться к изменяющимся требованиям рынка [10, с.7].

Однако нельзя говорить о использовании горизонтальной структуры управления как о единственно правильном методе реструктуризации системы управления хотя бы по той простой причине, о которой уже говорилось выше: невозможно применение зарубежного опыта без учета специфики отечественного менталитета, без учета социо-культурных, географических и политических особенностей того или иного региона, а главное, без учета масштаба и уровня развития конкретного предприятия. Практика показала, что для предприятий разного профиля и масштаба нет единого структурного решения. Так, вертикальные структуры более подходят для предприятий, ориентированных на массовое производство. В банковской системе горизонтальные структуры также неприменимы в силу специфики работы финансовых структур. Более того, решение о выборе структуры управления зависит от степени квалификации персонала, так как горизонтальная структура организации предполагает максимальную свободу действия равных в правах подразделений, в принятии стратегически важных для предприятия решений, что предполагает наличие высокой степени профессионализма персонала. Очевидно одно, внедрение такой структуры однозначно делает любую организацию, независимо от направления ее деятельности, более мобильной на рынке, способствует быстрому реагированию к его изменениям, и, что особенно важно в современных условиях, дает объективную возможность для высвобождения рабочих мест, что позволяет значительно снизить издержки производства.( 7 )

Процесс высвобождения рабочих мест, конечно, является очень болезненным для любого предприятия, но, тем не менее, иногда единственно возможным для оптимизации работы предприятия. Это, в особенности, касается многих государственных предприятий с традиционно громоздким штатом и большим количеством подразделений. Разумеется, при такой структуре организации затруднительно говорить о мобильном процессе принятия решения, о реагировании и адаптации к изменениям рынка. Для таких организаций неприемлемо однозначное решение проблем системы управления путем перехода к горизонтальной структуре.

В данной связи определенный интерес для изучения представляет деятельность одного из крупнейших государственных предприятий Республики Казахстан РГП „Казахстан темир жолы". Особенностью функционирования данного предприятия является монопольный характер предоставляемых им услуг как в советский период, так и в настоящее время. Здесь с самого начала процесса экономических преобразований были предприняты попытки реорганизации структуры предприятия путем перехода к горизонтальной структуре управления. Структура предприятия в дореформенный период включала в себя три крупных подразделения - так называемые „три дороги". Данные подразделения были самостоятельны в принятии решений и распоряжении финансами и действовали самостоятельно, но, в конечном счете, подчинялись головному подразделению. Между „тремя дорогами" были условно разделены функции по управлению всеми железнодорожными подразделениями. Каждая из них имела одинаковые полномочия по управлению грузовыми и пассажирскими перевозками, учету и распределению дохода.

Предприятия были наделены определенной самостоятельностью в плане кадровой политики, распределения обязанностей, контроля за качеством трудового процесса и распределения вознаграждения

Однако при переходе к новым условиям хозяйствования существовавшая ранее структура оказалась малоэффективной и требовала определенных преобразований, а именно реструктуризацию и оптимизацию всей организационно-экономической структуры железнодорожного транспорта РК. Данный процесс осложнялся тем, что предприятие, в силу своей специфики, имеет многочисленный штат, большинство членов которого работают на РГП уже много лет. Самостоятельность подразделений как в принятии решений, так и в распределении дохода нередко позволяла им действовать в своих собственных интересах, опуская приоритеты всего РГП. Между собой они взаимодействовали на основе взаиморасчетов, что значительно усложняло процесс учета финансовых потоков. Все это привело к объективной необходимости усиления централизованного контроля и учета со стороны головного управления РГП.

В настоящее время деятельность всех трех основных подразделений полностью регулируется головным управлением, которое занимается учетом доходов и расходов предприятия, распределением и перераспределением дохода, поступающего от дочерних предприятий. Формально предприятия имеют право на получение дохода, но при этом стратегические решения по вопросам кадровой политики, структурных изменений и решений финансового характера имеет право принимать только головное управление. Все это призвано обеспечить четкое распределение обязанностей между дочерними предприятиями и строгое иерархическое подчинение дочерних предприятий. Формально предприятия имеют право на получение дохода, но при этом стратегическое решения по вопросам кадровой политики, структурных изменений и решений финансового характера имеет право принимать только головное управление. Все это признано обеспечить четкое распределение обязанностей между дочерними предприятиями и строгое иерархическое подчинение дочерних государственных предприятий РГП.

Тем не менее, нельзя сказать, что простое возвращение к вертикальной структуре предприятия непременно повлечет за собой позитивные изменения в деятельности РГП и позволит решить все его проблемы. Основной проблемой на современном этапе для РГП „Казахстан темир жолы", как впрочем, для большинства крупных государственных предприятий, является дефицит бюджета. С целью решения данной проблемы специалистами РГП была разработана целостная программа реформирования железнодорожного транспорта РК, в рамках которой были предложены основные варианты дальнейшего развития.

Программа реформирования предусматривает проведение мер по сокращению расходов, увеличению поступлений и улучшению качества обслуживания клиентов в условиях конкуренции со стороны других видов транспорт и призвана обеспечить реализацию Постановления Правительства РК от 21.07.99 г. №1025 "О реорганизации Республиканского государственного предприятия „Казахстан темир жолы" и отдельных подведомственных юридических лиц, находящихся в его ведении", согласно которому ДГП "Пассажирские перевозки" преобразуется в открытое акционерное общество. Мы рассмотрим лишь некоторые аспекты данной программы, касающиеся реорганизации одного из основных дочерних предприятий РГП „Казахстан темир жолы" - ДГП „Пассажирские перевозки".

В программе предлагаются три модели функционирования пассажирских перевозок, каждая из которых предусматривает различную степень вмешательства государства во внутренние дела компании и различную степень вовлечения частного капитала с последующим изменением всей структуры компании. Первая — „классическая" модель, которая предусматривает функционирование ДГП как национальной акционерной компании работающей с государством на контрактной основе согласно утвержденному бизнес-плану. При этом государство, осознавая социальную важность развития ДГП, осуществляет частичное дотирование его убытков. Бизнес-план должен быть разработан на основе двусторонних дискуссий (государственных органов и менеджеров компании) и будет включать в себя все мероприятия по оптимизации производства.

Вторая модель - „Концессия" -предусматривает передачу в концессию компании на длительный срок на основе договора концессии, который декларирует в качестве требований к потенциальному концессионеру наличие научно-обоснованного бизнес-плана, улучшения качества услуг перевозки, обновления подвижного состава, сохранения объемов перевозки и т.п. В данном случае дотации государства будут выделяться не концессионеру, а национальной железнодорожной компании за предоставление доступа к ее инфраструктуре, а также частично на приобретение нового подвижного состава. Концессионеру передаются в управление вес активы ДГП. Он несет полную ответственность за коммерческие риски и обладает полной свободой в привлечении персонала и определении оплаты труда. Тем не менее, вмешательство государства определяется посредством создаваемого государственного органа по регулированию пассажирскими перевозками. Согласно программе, данная модель позволит увеличить доходные поступления компании.

Третья модель - „Продажа франшиз" - предусматривает создание отдельной компании - владельца подвижного состава. Продажа права на предоставление пассажирских перевозок по территориям и направлениям осуществляется посредством тендера, победителем которого станет компания, предложившая минимальные объемы государственных дотаций. Победитель получает эксклюзивные права на обслуживание территории или маршрута на оговоренный договором срок. Территория республики при этом делится на 5 регионов. Межрегиональные маршруты будут выставляться на последующих тендерах, в которых будут участвовать только эти пять компаний. Для обеспечения прозрачности сумма дотаций будет носить строго целевой характер и будет напрямую зависеть от пассажирооборота конкретного маршрута. В дальнейшем возможно создание новых перспективных и сокращение нерентабельных маршрутов за счет оптимизации расходов управляющих компаний. Частная пассажирская компания располагает большей свободой выбора методов управления.( 7 )

Основными задачами государственного регулирования при этом станет обеспечение справедливой конкуренции и защита прав потребителей. Решением этих задач будет призван заниматься орган, созданный в структуре исполнительной власти государства. В рассматриваемой программе он условно называется „Регулятором пассажирских перевозок". Основными функциями такого органа станут:

• обеспечение доступа пассажирских операторов (компаний) к железнодорожным путям;

• предотвращение неоправданной монополизации пассажирских перевозок;

• защита интересов пассажиров. „Регулятор пассажирских перевозок" при этом берет на себя следующие обязательства:

• организовать условия и проводить тендеры на продажу франшиз пассажирских перевозок и заключать соглашения по их итогам;

• определять стандарты обслуживания и требования, предъявляемые к получателям франшиз;

• распределять субсидии частным компаниям в рамках общего бюджета, утверждаемого правительством.

Все три рассмотренные модели основаны на идее коммерциализации РГП „Казахстан темир жолы", что, естественно, должно повлечь за собой внутриструктурные изменения предприятия, в частности, в кадровой политике. Модели взаимосвязаны и последовательны, то есть реализация первой предполагает переход ко второй, более коммерциализированной и предполагающей большее участие частного капитала, но сохраняющую за собой право на государственные дотации в виду стратегической важности развития данной отрасли. В рамках первой и второй модели реструктуризации ДГП предполагается жесткая вертикальная управленческая структура компании как своеобразный гарант увеличения доходных поступлений и финансовой стабильности. В целом, при реализации данных моделей предполагается, что, даже в случае укомплектования компании бывшими сотрудниками ДГП „Пассажирские перевозки", эффективность работы повысится за счет постепенной ликвидации старой, иерархической системы руководства и максимально возможной передачи полномочий руководителям второго уровня, стоящим ближе к конкретным заказчикам, а также за счет значительного сокращения штатов (около 17% от общего контингента).

Как видно из вышеизложенного, предлагаемые модели различаются, в первую очередь, по степени государственного вмешательства во внутренние дела компании, которые выражаются в степени дотирования и субсидирования пассажирских перевозок. С этой точки зрения наиболее привлекательной представляется третья модель - „Продажа франшиз", преимуществом которой является не только возможно минимальные дотации со стороны государства, но и стимулирующая конкуренция между частными компаниями на рынке железнодорожных перевозок. Тем не менее, при введении этой модели затрудняется процесс регулирования взаимоотношений между государством и потенциальными обладателями франшиз с целью недопущения ущемления прав пассажиров. Это требует от государственного органа разработки сильного правового статуса для обеспечения прозрачности финансовых затрат и защиты прав потребителя. Предвидя это, разработчики программы предлагают на первоначальном этапе функционирование пассажирских перевозок в рамках „Классической" модели.

Конечно, предлагаемую программу нельзя рассматривать как абсолютно верную и единственно возможную стратегию развития РГП. Тем не менее, ее изучение вызывает определенный интерес как попытка выхода из кризисного состояния и поиска новых путей для развития одной из самых стратегически важных отраслей экономики РК. Вероятно, в данном случае, иерархическая система управления оправдывает себя с точки зрения контроля над дочерними предприятиями.

Дальнейшая коммерциализация предприятия невозможна при условии постоянного тотального контроля и отчетности подразделений перед головным управлением. Естественно, данный процесс предполагает значительную свободу дочерних предприятий в принятии решений, но также накладывает на них большую ответственность за реализацию этих решений и последствия от их реализации для предприятия в целом. В данной связи следует отметить, что многое в эффективности процесса реструктуризации зависит от компетенции руководства предприятия, от умения руководителя применить методы ситуационного подхода при принятии стратегических решений [11, с.25].

Конкретная структура предприятия должна соответствовать конкретным стратегически планам организации и обеспечить достижение намеченных целей. При этом структура не может оставаться неизменной и должна видоизменяться соответственно внешним и внутренним изменениям рынка. Причем, это необязательно должно сопровождаться переходом к горизонтальной структуре, иногда этот процесс может заключаться в децентрализации полномочий присвоением руководителям среднего звена права самим принимать решения. Это является особенно эффективным при наличии высокой конкуренции на рынке. Если же изменения в окружающей среде происходят достаточно медленно, а предприятие относительно невелико, то централизованная система управления может оказаться даже предпочтительнее . В любом случае, выбор той или иной структуры системы управления должен напрямую зависеть:

• от внутренних факторов – вида деятельности организации, типа собственности, занимаемого места на рынке, количества персонала, и т.д.;

• от факторов внешней среды — экономической ситуации, социо-культурных особенностей региона, наличия конкурентов, степени интеграции с другими предприятиями.

Оптимальная структура организации должна обеспечить организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия сотрудников и, в конечном счете, удовлетворять потребности клиентов.[ 12, с.123]

Решение о необходимости проведения реструктуризации системы управления, как и предприятия в целом, в конечном счете должно приниматься руководителем высшего ранга. Тем не менее, оно должно основываться на глубоком анализе финансово-экономического состояния предприятия и подкреплено серьезной программой, разработанной специалистами в данной области, которая должна стать результатом работы всей управленческой команды. Оптимальным, на наш взгляд, для разработки такого рода программы, будет создание рабочей группы внутри самого предприятия, которая включала бы в себя специалистов из разных подразделений и имела бы доступ ко всей информации, касающейся настоящего положения предприятия. Такой подход, во-первых, позволил бы получить достаточно объективную оценку внутреннему состоянию компании, во-вторых, обеспечил бы системность разрабатываемой программы, в-третьих, гарантировал бы заинтересованность подразделений в ее реализации.[9, с. 89]

Таблица 2.4 - Динамика численности персонала в РГП «Казахстан темир жолы» .

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Показатель*** | Величина | | Откл. |
| 2008 | 2009 |
| Плановая численности персонала | 8600 | 9000 | 4 |
| Среднесписочная численность персонала | 7800 | 8100 | 3 |
| Нехватка персонала | -8 | -9 | -1 |
| Количество принятого персонала | 110 | 130 | 2 |
| Количество уволившихся работников | 40 | 50 | 1 |
| Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины | 30 | 40 | 1 |
| Количество работников, проработавших весь год | 8000 | 7600 | 2 |
| Коэффициент текучести | 3,8 | 4,9 | 1,1 |
| Коэффициент оборота по приему | 0,14 | 0,16 | 0,02 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 0,05 | 0,06 | 0,01 |
| Коэффициент постоянства состава | 0,94 | 0,93 | -0,01 |

По данным таблицы следует, что представленные нововведения и изменения структуры персонала, увеличили эффективность производительности компании за счет плановой численности персонала и среднесписочной численности персонала, так как кадры которые работают длительное время , лучше ориентируется в своей работе и усиливают производительность своим опытом и отличными знаниями своей работы.

Комплексная программа реструктуризации может быть полезна не только предприятиям, находящимся на грани финансово-экономического кризиса, но и вполне благополучным. Она поможет осознать необходимость принятия важнейших управленческих решений, обозначить стратегические направления развития производства, выявить потенциал организации и возможные пути для его реализации.

2.2 Эффективность деятельности службы управления персоналом.

Повторим в общих чертах элементы кадровой политики в организации, обратив внимание как на потенциальную экономическую выгоду для бизнеса, имеющуюся в каждом элементе, так и социальную эффективность, полезную для персо­нала, создающую поле для партнерства. Сама возможность вести анализ эле­ментов кадровой политики в терминах полезности, эффективности представ­ляется условием, позволяющим убедить бизнес в необходимости (по критерию выгодности, т. е. из прагматических соображений) ценить и достойно отно­ситься к персоналу.

Итак, вот элементы политики в области управления персоналом через при­зму социальной и экономической эффективности:

• анализ содержания труда персонала как вид деятельности, обеспечи­вающий получение научно-методической базы для реализации всех ос­тальных элементов системы управления персоналом, способствующий созданию системы обоснованных требований рабочего места к ра­ботнику. Покупая рабочую силу на рынке труда, отбирая работников по тем или иным качествам, нужно иметь их четкие критерии и параметры. Ведь вряд ли нормальный хозяин купит что-нибудь на рынке, не имея представлений, какой товар и с какими свойствами ему действительно нужен. Подход «купить подешевле» затем оборачивается потерями («Скупой платит дважды»). Работник же, чьи качества в наибольшей сте­пени соответствуют требованиям рабочего места, с большой вероятнос­тью добьется успеха на этой работе и будет удовлетворен трудом;

• планирование и прогнозирование потребности в персонале и определение источников ее удовлетворения. Потребность в персонале долж­на быть увязана с перспективами развития организации, поскольку про­цесс привлечения качественных работников длительный. Он связан с подготовкой, переподготовкой, инвестициями, анализом внутреннего и внешнего рынка труда. Преимуществами должны пользоваться соб­ственные работники предприятия, и только в крайнем случае следует обращаться к внешнему рынку. Использование внутренних резервов де­монстрирует работникам заботу организации об их развитии, продвиже­нии, удовлетворении потребностей в росте, формирует чувство благо­дарности и является мощным стимулом повышения отдачи. Кроме того, своих работников администрация знает достаточно хорошо, их качества подтверждены делом, совместной работой, а не какими-то тестами и ре­комендациями. Поэтому прогнозировать их поведение легче;

• подбор персонала. Этот процесс предусматривает разработку и реализа­цию программ приемочных испытаний и испытаний в период испытатель­ного срока, основанных на научно обоснованных требованиях. Напомним, что среди методов тестирования в Германии распространен метод «Assesment Center», под которым понимается комплексный, стандартизо­ванный метод выявления и оценки различных способностей соискателей. При этом соискатели разбиваются на группы (обычно по 6-8 человек) и совместно проходят разнообразные, как правило, многодневные, много­критериальные программы тестирования.[13,с.140]

Применение этого метода по­зволяет выявить такие характеристики, как социальная компетентность, способность сотрудничать, убеждать и руководить, эмоциональная устой­чивость, умение излагать свои мысли и др. Но оценка потенциала не может строиться на использовании только одного метода, а должна опирать­ся на комбинацию различных методов. Этот и другие способы подбора на внешнем рынке достаточно дороги, однако, ошибки при «дешевом» подбо­ре в конечном счете обходятся дороже;

• адаптация*.* Этот процесс должен восприниматься как многоплановый, сложный. Затраты на разработку и реализацию программ ускорения про­изводственной, психофизиологической и социальной адаптации окупа­ются за счет снижения сроков выхода новичка на уровень полноценного работника. Сам же новичок заинтересован в быстром и безболезненном вхождении в чужую для него производственную и социальную среду. Помощь в этот период наставника, специалистов службы управления персонала, линейных руководителей надолго сохранится в его памяти;

• профориентация*.* Постоянное образование вакансий на крупном пред­приятии, уникальность каждого работника и динамика их развития приво­дит к несоответствию между возможностями и ожиданиями работников и требованиями занимаемых ими рабочих мест. Работа на внутреннем рынке труда предприятия предполагает постоянное уточнение требований рабо­чих мест, качеств работников и их пожеланий относительно своих перс­пектив;

• планирование карьеры и развития. На основе параметрических опи­саний требований рабочих мест, качеств работников и их пожеланий разрабатываются индивидуальные программы развития потенциала ра­ботников и организация повышения уровня их профессионализма. Осо­бого внимания требуют процессы развития креативности, творческого поведения работников, создания на предприятии атмосферы творчества. Работник, имеющий индивидуальный план карьеры, прочно связан с судьбой организации и стремится сделать как можно больше, чтобы оп­равдать возлагаемые на него надежды и расходуемые ресурсы;

• анализ факторов, определяющих поведение, причин возникающих противоречий и споров, корректировка поведения, урегулирование конфликтов. Эта деятельность связана с мониторингом социально-психологического климата коллектива, исследованием социально-пси­хологических факторов снижения продуктивности групп и отдельных работников, формированием эффективных команд, заботой о формиро­вании и воспроизводстве культуры организации;

• мотивация и стимулирование (в особенности творческого отношения к труду, развития потенциала работников). Исследование постоянно меня­ющихся диспозиций мотивов поведения позволяет определить направле­ния стимулирования, приводящие к наибольшей отдачи. Этим создается предпосылка для минимизации затрат на стимулирование при повыше­нии его эффективности. Формирование атмосферы творчества требует решения множества проблем: как обеспечить доверие работников к пред­приятию и связь целей организации и личных целей работников; как побу­дить работников постоянно размышлять над улучшением результатов, не успокаиваться на достигнутом, видеть и решать проблемы, заниматься саморазвитием и т. п. Потенциал инновационного поведения может быть исключительно высоким, что доказывает опыт современных японских предприятий, где на каждого работника крупной фирмы приходится в среднем 12 внедренных рационализаторских предложений в год;

• обучение*.* Это и повышение квалификации, и переквалификация, и повы­шение уровня общего образования как залог развития личности, роста потенциала. Специальной проблемой является выбор места и формы обу­чения. Как правило, более образованный работник способен принести больше пользы. Потому японский менеджмент обеспечивает непрерыв­ное обучение работников, превращение их в специалистов широкого про­филя, что, в свою очередь, позволяет постоянно получать предложения по повышению эффективности производства и улучшению продукции;

• разработка системы оценок, результатов деятельности трудовых коллективов и отдельных работников, нацеливающих, их на дости­жение конечных целей организации. Только в обстановке открытого и честного диалога работников и администрации возможна идентифика­ция интересов работника с судьбой организации и полная отдача. Систе­ма показателей конечных результатов деятельности подразделений мо­жет включать сравнение затрат или достижений подразделения с общими результатами организации. Этим как бы принудительно создает­ся информирование рабочих коллективов о результатах организации, формируется привычка мыслить не только категориями своего подразде­ления, участка работы, а и категориями всей организации. Данный под­ход формирует чувство причастности к делам фирмы, укрепляет связь с ней, мобилизует коллективный разум, заинтересованное отношение ко всему, что происходит в организации, способствует созданию атмосфе­ры творчества;

• оценка результатов и аттестация работников. Цели и подходы здесь, в принципе, аналогичны рассмотренным выше; результаты аттес­тации работников служат основой для оценки уровня их соответствия требованиям рабочего места, определения перспектив продвижения и направлений развития работника как профессионала и личности, лучше­го использования его потенциала;

• организация и нормирование труда. Этот аспект трудовой жизни суще­ственно влияет на отношение к труду, чувство справедливости, на сте­пень конфликтности в коллективе, а через них – на производительность труда и его результаты;

• аттестация и рационализация рабочих мест*.* Данная деятельность по­зволяет получить объективную оценку материальных факторов производ­ства, определить уровень их морального и физического износа, определить «узкие места» в работе оборудования, перспективы его совершенствова­ния, выявить материальные резервы производства (в том числе, что можно реализовать на сторону, какие помещения сдать в аренду и т. п.);

• охрана труда и обеспечение его безопасности*.* Данная деятельность рассматривается работниками как забота организации об их здоровье.

В то же время, по современному законодательству издержки организа­ции в случае получения травмы работником на предприятии могут ока­заться столь большими, что поставят под угрозу само существование предприятия;

• деятельность, направленная на обеспечение социального партнерстваи социальной защиты персонала, разработка документов, определяю­щих трудовые отношения. Надежная правовая основа взаимодействия персонала и администрации, разработанная в процессе честных и откры­тых переговоров, является залогом спокойствия и стабильности коллекти­ва, его осознанного восприятия интересов бизнеса и согласия с ними;

• учет персонала и отчетность перед вышестоящими и государствен­ными органами трудоустройства и занятости. Эта деятельность направ­лена на балансировку и планирование развития рынка труда, на приня­тие своевременных мер для снижения негативных последствий от увольнения работников. В Москве, в частности, принято постановление местного правительства, согласно которому неправильное ведение лич­ных дел работников предприятия влечет за собой большой штраф, нала­гаемый на руководителя;

• контроль трудовой дисциплины. Эта административная мера обычно не требуется в отношении добросовестных, хорошо мотивированных ра­ботников. В японских фирмах персонал просто не понимает, как можно, придя на работу, заниматься чем-то посторонним или бездельничать;

• участие в системе внутрифирменного аудита в части исследования личностных качеств и обстоятельств жизни работников, способных «под­вигнуть» его на совершение действий в ущерб организации. Это также административная мера контроля за трудовой деятельностью работников с деструктивным поведением или со склонностью к безответственности. Ряд мероприятий в этой области носят профилактический характер. Обычно они дорогостоящи, однако проявления нечестного поведения об­ходятся организации еще дороже, могут даже привести к ее банкротству.

Значительное внимание персоналу организации уделяют консалтинговые компании, занимающиеся проблемами исследования различных аспектов уп­равления и деятельности фирм и выработкой рекомендаций по совершенство­ванию и развитию. Сейчас управленческоеконсультирование представляет собой достаточно развитую и прогрессивную область деятельности ученых и практиков, а должности подобных консультантов считаются весьма престиж­ными. Ведь именно консультирование считается наиболее сложным из видов деятельности по персоналу. В нашей стране пока развиваются только направ­ления финансового консультирования, консультирования в области бухгалтер­ского учета и права.

Какие же аспекты в области управления персоналом являются предметом анализа консалтинговых фирм.[14, с.268]

Проблемы персонала, обеспеченности рабочей силой рассматриваются и как самостоятельные, и в качестве неотъемлемых элементов других сфер дея­тельности. В частности, по каждому направлению деятельности анализируются Положения о занятых в нем подразделениях, элементыкорпоративной культуры, проявляющиеся в данной сфере, а в такой предметной облети, как исследования и разработка, анализируются личностные характеристикиуправленцев, а также количество,квалификация, опыт, достижения и мо­тивация персонала. Критическим моментом в области людских ресурсов счи­тается влияние кадровой политики на деятельность и развитие организации. Элементами кадровой политики считаются критерии, применяемые к подбору, найму, повышению квалификации, поощрению и определению вознагражде­ния персонала.

В такой предметной деятельности, как «Управленческие системы и практи­ческая деятельность», анализируется, в числе прочих, менеджмент фирмы (ключевые сотрудники с их профессиональными и личностными профилями, отношением к переменам, мотивацией) и элементы организационной культу­ры типа ценностей и традиций, привычек и ритуалов, преобладающего стиля управления, степени участия в нем сотрудников. В число показателей общей эффективности деятельности фирмы включен показатель «обеспечение заня­тости».

Все показатели, являющиеся предметом анализа консалтинговых фирм, по большому счету являются показателями результатов деятельности службы управления персоналом.

Качество персонала – основной фактор достижений организации ее неудач, а как раз этими проблемами должна заниматься служба управления персоналом.

Показатели текучести, уровня абсентеиз­ма, стажаработы на предприятии позволяют судить об удовлетворенности работников трудом. О ее степени можно судить также на основании специаль­ных исследований, методология которых разработана в рамках наук – психо­логии, социологии, социальной психологии. Пример анкеты, с помощью кото­рой можно исследовать отношение к труду, приводится в приложении. Этими методами владеют специалисты соответствующего профиля, являющиеся со­трудниками службы управления персоналом.

2.3 Основные параметры и факторы, влияющие на процесс отбора кадров .

Кто принимает решение при отборе? В малых фирмах, где нет кадрового отдела, решение по отбору персонала принимает менеджер соответствующего профиля. В больших и среднего размера фирмах в принятии решения при отборе привлечены будущий начальник работника и менеджер по найму.

Критерии отбора. Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские характеристики, личные качества. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями, занимавших ранеевакантное место.

Ступени процесса отбора. Решение при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они сами отказываются от процедуры. Естественно, что большинство предприятий используют не все ступени – все зависит от характера вакансии. В приложении 3 представлены результаты обследования 437 фирм на предмет использования ими тех или иных процедур принятия решений по отбору кадров.

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа. Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Чаще всего с кандидатом беседует специалист отдела кадров. При этом на предприятиях применяются некоторые общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личных качеств.

Ступень 2. Заявление бланка анкеты и автобиографической анкеты. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность будущей работы претендента. Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалист по кадрам должен сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями результативного отбора. Анкета должна составляться отдельно для каждого типа работы и организации.

Ступень 3. Беседа по найму. Цель беседы по найму – рассмотрение заявителя на предмет принятия на работу. Происходит обмен информацией в форме вопросов и ответов. Лучше всего заранее подготовить список вопросов, в дальнейшем можно от списка отклоняться, а можно идти строго по списку. В приложении 1 приведен пример бланка для проведения беседы по найму.

Ступень 4. Тесты по найму. Это один из тех методов, которые облегчают принятие решения по отбору. Тест – средство, которое измеряет какой-либо показатель человека. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают эти тесты на предмет оценки наличия способностей или склада ума, необходимых для результативного выполнения заданий на предлагаемом месте. Примерами таких тестов могут быть тест на вождения (для водителя), стандартные тесты по машинописи и стенографии (для секретаря), тест на психомоторные способности, тесты личных качеств и т.д.

Ступень 5. Проверка отзывов и рекомендаций. При подаче заявлений о приеме на работу кандидаты могут предоставить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Их желательно проверить. Это может стать одним из наиболее объективных типов информации для предсказания будущего поведения заявителя на рабочем месте.

Ступень 6. Медицинский осмотр. Причины для проведения медицинского обследования следующие:

- в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсаций необходимо

знание физического состояния заявителя на момент найма

- необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней

- необходимо определить, может ли заявитель физически выполнять

предлагаемую работу.[15, с.89]

3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Зарубежный опыт управления персоналом

Япония – особенная страна, непохожая ни на одну другую; и те бесчисленные приемы, что активно разрабатываются и применяются специалистами по научному управлению кадрами в цехах, конторах, магазинах представляют собой не более чем надстройку над мощным фундаментом, складывавшемся на протяжении веков и включающим в себя помимо производственной и сбытовой сфер такие звенья общественной организации, как семья, школа, государство.

Железные дороги в Японии принадлежат компании Japan Railways (JR), группе шести компаний, действующих по всей стране, а также различным другим компаниям, которые функционируют в большинстве крупных городов. Железнодорожный сервис компании JR славится высокой степенью точности. В Токио, городе с интенсивным железнодорожным движением, поезда пригородных линий делают остановки через каждые 1,5 минуты в период максимальной интенсивности движения.

В апреле 1987 года госкомпания Japan National Railways была приватизирована и разбита на семь региональных компаний JR (Japanese Railways), что привело к повышению эффективности управления и росту качества предлагаемого сервиса.

В настоящее время помимо JR в Японии существует 15 основных и 6 не основных частных ж/д компаний, 13 метрополитенов и 98 ж/д линий местного значения.

Объем пассажирских перевозок снизился в 2007 г. на 1,8%, причем в наибольшей степени это затронуло частные компании, не входящие в состав группы компаний JR. В данном секторе падение составило 2,1%. По данным 2001-2009года на 4,7% возросло число пассажиров, пользующихся услугами линий высокоскоростного ж/д транспорта «Синкансэн». Это связанно с изменением структуры системы управления персоналом данной компании .В ней стали использовать новые методы стимулирования мотивации персонала, были введены усовершенствованные модели методов и принципов поощрения персонала, таких как: работник сам определяет пути и средства достижения поставленных целей, удовлетворённость содержанием труда и возможностью проявить инициативу, трудовой процесс разделён на небольшое количество сложных операций, каждая из которых состоит из нескольких простых, работника ценят и стремятся повысить его квалификацию, оплата труда зависит от квалификации работника.

Более напряженно складывалась ситуация в области грузовых ж/д перевозок. Общее падение объема перевозок по показателю количества перевезенных грузов составило 5,9%, хотя при расчете в единицах «т.-км.» грузопоток снизился на 1,4%. Особенно негативно кризисные тенденции сказались на частных ж/д компаниях, где спад достиг 11,6%.

Можно выявить концептуальную основу контроля над персоналом в Японии, которую подкрепляет всегдашняя готовность индивида к неукоснительному выполнению обязательств перед старшими, младшими, равными по положению и особенно перед коллективом, и все составляющие которой работают на усиление трудовой мотивации.

Одну из составляющих концептуальной основы контроля над персоналом можно назвать «тотальной вовлеченностью». Это понятие охватывает целый ряд установлений, подтверждающих колоссальную престижность процесса труда в глазах работников.

Если сравнивать отечественную ж/д перевозку с японской ж/д системой и их кадрового потенциала, то естественно преимущество у последней явно значительное:

* во-первых наш менталитет не предполагает такое усилие в работе и отдачу ей безвозмездно, как в Японии;
* во-вторых наши кадровые службы значительно отличаются, в Японии, как правило, при наборе или обучении персонала нанимают специализированные компании по набору, отбору и учету персонала, у нас же существуют в лучшем случае служба управления персоналом, в которой представлены несколько менеджеров по найму;
* в-третьих отечественные заработные платы сильно отличаются от зарубежных, из этого следует что и мотивация и методы поощрения персонала не такие высокие как хотелось бы профессионалам и ведущим специалистам.

Необходимо указать на тот факт, что, нацеливая бригады на соблюдение программных наметок, администрация японской фирмы наряду с этим всячески поощряет рационализаторскую деятельность, одним из результатов которой в случае нахождения удачных решений является корректировка программ.

Второй составляющей концептуальной основы контроля над персоналом допустимо считать «доверие». Данным понятием описывается твердая убежденность работников в том, что любой их вклад в успехи компании, любые жертвы, принесенные во имя ее процветания, рано или поздно, в той или иной форме получат воздаяние.

В Японии получили большое распространение системы «пожизненного найма» и оплаты по старшинству: главная мотивационная роль первой заключается в гарантии стабильной занятости, независимо от конъюнктурных колебаний и прочих факторов, а второй – в гарантии возрастающей платы за долголетнюю преданность фирме.

Эти свойства обеих систем не раз становились мишенью для критиков, которые упирали на типично «западный» аргумент: мол, под прикрытием той и другой гарантий могут достаточно спокойно чувствовать себя недобросовестные работники. Но в японских условиях этот аргумент не состоятелен, поскольку несостоятельных работников как социальной категории здесь не существует, а частные примеры слишком редки, чтобы их принимать всерьез. В рамки системы «пожизненного найма» попадают почти исключительно выпускники учебных заведений, не выходившие ранее на рынок рабочей силы, не имеющие профессиональных навыков вообще и, что очень важно в Японии, профессиональных навыков, адекватно отвечающих требованиям нанимающей компании. Поэтому новички, прежде всего, пропускаются через механизм производственной подготовки с ротацией по различным видам их профессионального профиля для выявления склонности, наилучшей совместимости с тем или иным из этих видов, и лишь по прохождении курса обучения следует направление на определенную работу. Итак, по крайней мере внешне, вступление в сферу «пожизненного найма» не увязывается непосредственно с необходимостью заполнения открывающихся вакансий, выглядит как акт оказания чести принимаемым. Подобное «ухаживание», несомненно, усиливает общий мотивационный эффект.

Еще более наглядная ориентация на конкретного работника свойственна системе оплаты по старшинству. С одной стороны, лица, которых принимают на основе «пожизненного найма», немедленно ставятся на эскалатор ежегодных надбавок к заработной плате, причем ее начальный уровень как бы не учитывает факта профессиональной неподготовленности новичков. Иными словами, в течение какого-то времени (его протяженность зависит от скорости усвоения производственных требований) они получают вознаграждение, еще не будучи в состоянии даже приблизительно оправдать его своим вкладом в работу, то есть авансируются в надежде на предстоящие в перспективе достижения.

С другой стороны, ежегодными надбавками фиксируется не только, и не столько накопление непрерывного стажа, опыта и улучшение качества трудоотдачи работника (ведь между этими показателями, конечно, нет жесткой зависимости), сколько признание администрацией его возрастающих нужд со вступлением в брак, появлением детей, обзаведением «обязательным» набором потребительских товаров и услуг и т.д. Увеличение базисной ставки на основе ежегодных прибавок происходит на разных этапах трудовой деятельности по-разному:

до обзаведения семьей (до 30 лет) – умеренно восходящая кривая;

после женитьбы и рождения детей (30-40 лет) – крутой подъем;

по достижении производственной зрелости (40-45 лет) – снова умеренно восходящая кривая. В предпенсионный период базисная ставка почти не увеличивается.

Опора на «доверие» не связана с ощутимым риском для администрации, потому что на персонал налагается при этом колоссальной весомости моральное обязательство, легкомысленное отношение к которому не может быть допущено господствующим складом индивидуального и общественного сознания.

Тщательно разработанные и гибко, своевременно пущенные в оборот методы трудовой мотивации способствовали расширению масштабов производства на японских предприятиях, повышению производительности труда и в конечном итоге созданию товарного и сервисного изобилия на рынке. Подчеркивание статуса работников в роли потребителей превратилось в мощный метод трудовой мотивации. А сфера личного потребления предъявила сфере производства небывало дифференцированные и буквально драконовские требования к ассортименту, сортаменту и качеству ее материально-вещной и нематериальной продукции.

По всей вероятности, материальное стимулирование оказалось в фокусе всеобщего внимания из-за преобладания в конце 70-х – начале 80-х годов довольно вялой конъюнктуры. Но не следует забывать о том, что на рубеже этих десятилетий была сформулирована новая национальная цель страны. Если раньше речь шла о том, чтобы догнать наиболее развитые в индустриальном отношении государства, то теперь Япония заявила претензию на самоличное лидерство, и именно на эту цель настраивают менеджеры рабочую силу.

Третья составляющая концептуальной основы контроля над персоналом – «эмоциональная близость». Этот термин достаточно точно отражает суть заявлений ряда теоретиков и практиков японского менеджмента относительно искоренения без остатка должностных и личностных перегородок внутри трудового коллектива с целью предохранить его от пагубных последствий стрессовых, конфликтных ситуаций.

В реальной действительности «эмоциональная близость» персонала японских фирм достигается благодаря искусному поддерживанию весьма неустойчивого равновесия между строгой производственной дисциплиной с сопровождающими ее автократизмом руководящих работников в отношении рядовых, внутренней разгороженностью той и другой групп, с одной стороны, и открытостью коммуникационных каналов, соединяющих «верхи» с «низами» и пронизывающих структуры этих групп, взятых в отдельности, – с другой.

Заблаговременная и основательная подготовленность японских фирм к восприятию «участия в управлении» была обеспечена и воспроизводством клановых обычаев на предприятиях с их групповой ориентированностью, и системами «пожизненного найма» и оплаты по старшинству, создающими и оберегающими постоянство наиболее производительной части кадрового состава, и, что очень существенно с точки зрения максимизации «эмоциональной близости», традиционной системой принятия решений («ринги»).

Система эта основана на циркуляции проекта того или иного решения, которое может быть предложено руководству фирмы различными представителями управленческой прослойки снизу доверху по звеньям организационной структуры на предмет оценки. Главная цель запуска проекта в коммуникационные каналы заключается в достижении всеобщего согласия относительно рекомендуемого решения.

Некоторые зарубежные специалисты усматривают в системе «ринги» такие потенциальные недостатки, как медлительность и рассредоточение ответственности за исполнение. Судя по всему, они механически ориентируются на западные нормы.

Контроль над персоналом в японских компаниях не является застывшим, неподвижным образованием. Постепенно, мало-помалу он модифицируется. Точная адресованность методов контроля, используемых японскими менеджерами для стимулирования личного фактора производительности, указанным социально-культурным особенностям ограничивает возможности заимствования японского опыта целиком или в наиболее существенных частях, возможности воспроизведения соответствующей методологии в иной обстановке и с иным людским материалов.

Эти возможности относятся не только к сфере борьбы за повышение качества, что японский опыт преподносит и другие поучительные уроки над которыми не мешает задуматься. Имеются в виду и меры, ограничивающие текучесть кадров, и сочетание жесткой трудовой дисциплины с открытостью в обоих направлениях коммуникационных линий между руководителями и подчиненными, с самостоятельностью низовых производственных коллективов, и тесная увязка положения работников с положением предприятия и так далее.[16, с. 112]

3.2 Проблемы и перспективы развития отечественных предприятий.

При переходе к рыночным отношениям одной из наиболее актуальных проблем менеджмента является проведение эффективной кадровой политики. Это обусловлено тем, что существовавшие ранее государственные предприятия отличались громоздкой кадровой структурой. В связи с этим, в изменившихся условиях данные предприятия не могут адекватно реагировать на изменения и принимать оптимальные решения. В данной связи нам видится интересным изучение процесса реструктуризации и оптимизации системы управления отечественных предприятий, и особенно государственных, в целях повышения эффективности их функционирования и достижения стабилизации казахстанской экономики в целом. Проблемам кадровой политики, в частности управления персоналом посвящены многие научные работы, но практического решения задачи они, как правило, не дают. Отметим, что оптимальная кадровая политика является неотъемлемой составной частью стратегии повышения экономической эффективности. Вместе с тем названные проблемы особенно остро встают в настоящее время бюджетного дефицита, когда перед менеджером компании стоит задача максимального сокращения расходных статей организации. К сожалению, чаще всего в такой ситуации работа с персоналом сводится к простому сокращению наименее ценных и сохранению наиболее ценных работников.

В современных условиях перехода к рыночным отношениям в свете возрастающей конкуренции, к предприятиям предъявляются новые, более жесткие требования. Одним из таких требований является реструктуризация, вследствие которой должны произойти существенные изменения структуры и технологии производства, управления трудовым процессом и сбытом продукта. В последнее время изучению этого процесса уделяется особое внимание, что связано, в первую очередь, с современной экономической необходимостью оптимизации отечественного производства. Конечной целью процесса реструктуризации является повышение финансово-экономических показателей предприятия. Важное место в данном процессе занимает реструктуризация системы управления производственным процессом, в котором заинтересованы как предприятия, находящиеся в кризисном состоянии, так и достаточно адаптировавшиеся к рыночным отношениям .

Система управления большинства крупных предприятий Казахстана не смогла адаптироваться к рынку. Убыточность производства и его подразделений, и как следствие невозможность набора и обучения новых кадров без сокращения старых работников для формирования служб финансового, маркетингового менеджмента - все это затрудняет возможность эффективного управления и конкурентоспособности предприятия. Такое положение можно назвать характерным для многих предприятий.

Для эффективности процесса реструктуризации необходим детальный анализ динамики основных финансово-экономических показателей предприятия за последние годы для того, чтобы определить сферу намеченных изменений. Итогом такой работы должно стать четкое понимание реального положения производства; находится оно в стадии финансового оздоровления, скрытого банкротства или явного банкротства, а также выявление зависимости экономических показателей от системы управления [8, с.45].

Коренная реструктуризация производства невозможна без изменений в системе управления предприятием. Последняя, в свою очередь, включает в себя три сферы: управление производством, персоналом и интеграционное управление. Одним из решающих факторов обеспечения эффективности и конкурентоспособности организации является наличие высокопрофессионального персонала. Это требует от системы управления персоналом полного соответствия стратегии развития организации. Реструктуризация системы управления персоналом предполагает в первую очередь изменения приоритетов в кадровой политике. Для успешной реализации данного процесса, на наш взгляд, необходимо реализовать следующие меры:

• укрепить организацию посредством специалистов финансово-экономического, маркетингового и юридического подразделений;

• оптимизировать численность подразделений и иерархическую систему подчинения;

• определить баланс между процессом обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров [8, с.47].

Сегодня, понимая особенности рыночных отношений в сфере труда, руководитель обязан занимать активную позицию в изучении спроса и предложения квалифицированных кадров, уметь приспосабливать собственные кадровые ресурсы через механизмы обучения и организационные перестановки. При этом должна учитываться деятельность конкурентов в данной сфере. Именно поэтому сегодня особенно остро проявилась потребность в создании научно-обоснованных систем управления персоналом, адекватных условиям функционирования современных предприятий и организаций.

Существуют некоторые особенности социально-экономического статуса работников постсоветских предприятий. Главная из них - своеобразная "промежуточность" их положения: они являются уже не "членами коллектива", но еще и не "наемными работниками". Не идеализируя советский метод управления, заметим, что роль коллективистского начала была иногда более значимой, чем на многих западных предприятиях. С этой точки зрения советская система управления в некотором смысле схожа с японской. Неизвестно, как долго такая двойственность положения будет сохраняться, но очевидно одно - данная особенность проявляется практически во всех сферах трудовых отношений: в ценностных ориентациях, в отношении к работе, в отношении к предприятию в целом [9,с.2].

Данная специфика, характерная для переходного состояния от одной системы хозяйствования к другой, в значительной степени обесценивает позитивный зарубежный опыт, приобретенный в достаточно однородном обществе, и наоборот, повышает интерес к пока еще единичным отечественным экспериментам в данной области.

3.3 Разработка мероприятий по совершенствованию методов и принципов управления персоналом

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

Прежде чем перейти к конкретным рекомендациям необходимо нечётко определить принципы управления компанией. При этом приведём сравнительный анализ устаревших и современных принципов управления, табл.2.[17, с.514]

Таблица 2. Принципы управления компанией.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

-непрерывный рост числа отделений и выгод от этого;

-чёткое распределение персонала и номенклатуры изделий между отделениями;

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

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

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

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

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

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

Совершенствование системы управления персоналом должно начаться с совершенствования процедуры найма работника с целью с уменьшения текучести кадров и снижению уровня неудовлетворённости работой и разочарования. Начать необходимо правильного проведения интервью, где 80% времени должно уделяться выяснению профессионального уровня кандидата, при этом требования и суть предстоящей работы должны быть чётко сформулированы. Решение о приёме на работу, как правило, складывается на основе личных симпатий или антипатий, что не всегда является верным. Следует более объективно принимать решения, широко используя различные тесты и профдиагностику. [17, с.514]

Заключение

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1) Дракер 17. Посткапиталистическое общество // Новая пост­индустриальная волна на Западе. Антология / Под ред. В.Л. Ино­земцева. — М., 1999. – 292 с.

2) Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: Курс лекций. — М., 1997. – 34 с.

3) Гвишиани Д.Н. Предисловие к книге Кунца Г. и О'Доннела С. Управление: системный и ситуационный анализ управленче­ских функций. Т. 1. — М.: Прогресс, 1981. — 422 с.

4) Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: ЛТД.- 1998.- 246 с.

5) Егоршин А.П. Управление персоналом. Нижний Новгород.-1997.-607 с.

6) Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2 – ое изд., доп. и перараб. – М.: ИНФРА-М – М.- 2002. – 567 с.

7) Вестник КазГУ. Серия Экономическая. Алматы, 2000, №3-4

8) Алпатов А. Реструктуризация предприятий: механизмы и организационные меры//Экономист, №3, 2000.- 265 с.

9) Берлин А. Из опыта управления реструктурированием кадрового потенциала крупного промышленного предприятия// Российский экономический журнал. №9-10, 1998.

10) Уткин Э.А. Управление компанией// М.: Издательство ЭКМОС, 1997.- 7 с.

11) Материалы научно-практической конференции "Управление реструктуризацией Экономиксу/Проблемы теории и практики управления, Nsl, 1999.- 25 с.

12) Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.. Основы менеджмента/ум.: Дело, 1992.- 123 с.

13) Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М., Изд-во МГУ, 1997. – 140 с.

14)Управленческое консультирование: В 2-х т. Т.1. – М.: СП «Интерэкспорт», 1992.- 268 с.

15) Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993.- 89 с.

16) Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: АКАЛИС, 2006.- 112 с.

17) Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 1997.- 514 с.

18) Материалы сайта http://www.gojapan.ru.