***Необходимость выделения управления персоналом как самостоятельного менеджмент – направления.***

Вариченко Игорь Дмитриевич, исполнительный директор ООО « Концепт групп»

Тойота Центр Южно-Сахалинск

В современных условиях эффективность деятельности организации определяется эффективностью использования главного ресурса - людей. Неслучайно в общей структуре составляющих организаций современный менеджмент особо выделяет «человеческий фактор», который ставит на первое место наряду с такими компонентами организации как организационные структуры.

Актуальность данной темы вызвана создавшейся в нашей стране ситуации изменения экономической и политической систем. Эти изменения одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

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.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить, и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности. Поэтому необходима разработка совершенно новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающих людей к потребителю, а не к начальнику и прибыли.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Совершенствование работы предприятий невозможно без учета человеческого фактора. Необходимо уделять особое внимание подбору персонала дилерского центра, так как любые посетители, а в особенности иностранцы, достаточное внимание уделяют качеству сервиса, и, как правило, по нему строят свое представление о товаре и организации. Для этого сотрудники указанных объектов должны быть хорошо подготовлены и иметь соответствующую профессиональную подготовку, личные и деловые качества. Такие качества персонала достигаются за счет правильной организации управления персоналом, учитывающей специфику предприятий дилерских центров.

В результате этого, можно сделать вывод о том, что для правильного и плодотворного подбора персонала необходима экспертная оценка, которая складывается в результате применения различных теоретических методов изучения и анализа, используемых в управленческой деятельности. Однако, их использование целесообразно не только на стадии формирования персонала, но также уже и в сформировавшемся и работоспособном коллективе для оценки деятельности каждого его сотрудника, что необходимо для правильного ведения руководством предприятия кадровой политики.

# Общая характеристика управления персоналом как направления современного менеджмента

Менеджмент - управление производством: совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Рассмотрим основные управленческие теории.

Тейлоризм – одна из первых управленческих теорий, возникших в США на рубеже 19-20 вв. Характеризуется использованием достижений науки и техники в целях извлечения максимума прибавочной стоимости путём усиления эксплуатации рабочего класса. Названа по имени американского инженера Ф. У. Тейлора (F. W. Taylor; 1856-1915). Тейлоризм представляет собой совокупность разработанных им и его последователями методов организации и нормирования труда и управления производственными процессами, подбора, расстановки и оплаты рабочей силы, направленных на существенное повышение производительности и интенсивности труда. Тейлоризм предусматривает детальное исследование трудовых процессов и установление жёсткого регламента их выполнения, а также режимов работы оборудования, установление высокого «подённого» (или почасового) урока (нормы выработки), подбор и специальную тренировку рабочих, пригодных для выполнения различных видов работ при очень высоких темпах труда.

Чтобы материально заинтересовать всех рабочих в выполнении и перевыполнении этой высокой нормы, Тейлор разработал специальную систему сдельной заработной платы, в соответствии с которой рабочие, выполнившие и перевыполнившие норму, оплачивались по повышенным против обычных тарифным ставкам и расценкам, а рабочие, недовыполнившие норму (хотя бы на долю процента), оплачивались по пониженным (как правило, на 20-30%) ставкам, то есть подвергались штрафу. Т. предусматривал также определённое чередование элементов труда и отдыха. Тейлор рекламировал введение им регламентированного отдыха как показатель гуманности и научности его методов: в действительности это служило поддержанию высокой интенсивности труда рабочих на протяжении всего рабочего дня.

Тейлоризм послужил основой для современных систем организации труда, применяемых в капиталистических странах. Он претерпел эволюцию под влиянием изменений в развитии производительных сил, особенно научно-технической революции .

Административный подход к управлению персоналом возник примерно в 1916-1930 гг.

У истоков классического, или административного, направления стоял руководитель крупной французской угледобывающей компании Анри Файоль, которого за вклад, внесенный в развитие науки управления, часто называют отцом современного менеджмента. Возникновение классической школы обусловливалось усложнением процесса управления, которым сопровождался рост размеров и масштабов деятельности промышленных компаний ведущих индустриальных стран. Происходило фактическое обособление функций менеджеров от функций прочих работников предприятий, выделение менеджмента в отдельную профессию. Это, в свою очередь, вызывало необходимость смещения акцента управленческих исследований с техники производства на организацию в целом.

Если представители школы научного управления концентрировали основное внимание на совершенствовании отдельных операций производственного процесса и практически не выходили на уровень управленческих обобщений, то Файоля интересовали как раз проблемы общего менеджмента организации. Он и другие «классики» (как, например, англичанин Л. Урвик и американцы Д. Муни и А. Рейли) ставили своей целью выработку совокупности универсальных принципов управления. Эти принципы охватывали широкий спектр проблем организации - от разработки рациональной системы ее управления (в этой части теория «классиков» перекликалась с возникшей на рубеже веков «бюрократической теорией» известного немецкого социолога Макса Вебера[Мескон М.]) до принципов построения ее структуры и функций менеджмента.

Управленческая теория школа «человеческих отношений» связана с теорией мотивации Э. Мэйо и Мэри Паркер Фоллет. Они разработали принципы управления людьми, которые провозглашали учет желаний и ожиданий людей, межличностных отношений. [28, С.43]. Одно из базовых утверждений Фоллет гласит, что поддержание формального иерархического различия между менеджерами и работниками затрудняет партнерство и может препятствовать повышению эффективности управления. Функции менеджеров наиболее эффективно исполняют люди, которых другие работники могут относить к лидерам за их знания и способности. Знаменитые эксперименты Мэйо и особенно открытие так называемого «Хоторнского эффекта» опровергли утверждение классической школы управления о том, что стимулом к повышению производительности могут быть лишь материальное поощрение и улучшение условий труда.

Необходимость выделения управления персоналом как самостоятельного менеджмент - направления связано с рассмотрением человеческих ресурсов как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими. А это значит, что сообразуясь со стратегией развития, предприятие как производственно – хозяйственная система может либо увеличивать человеческие ресурсы (экстенсивный путь, либо (при необходимости) сокращать, ориентируясь на более рациональное использование оставшейся части (интенсивный путь).

Таким образом, ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии. Так, одной из важнейших функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест .

Таким образом, мы рассмотрели основные управленческие теории, их достоинства и недостатки. Обоснована необходимость выделения управления персоналом как самостоятельного менеджмент – направления. Дана общая характеристика управления персоналом как направления современного менеджмента. Рассмотрены различные подходы к определению управления персоналом, его структура. Определены основные методы управления персоналом.

# Системы управления персоналом

Методы управления персоналом - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Исходя из технологической цепочки цикла работы с персоналом, различают направления работы с персоналом:

- найма, отбора и приема персонала;

- деловой оценки, профориентации и трудовой адаптации персонала;

- мотивации трудовой деятельности;

- организации системы обучения;

- управления конфликтами и стрессами;

- управления безопасностью;

- организации труда;

- управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;

- высвобождения персонала .

Планирование потребности в персонале.

Очевидно, что планирование потребности в персонале — часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

1. сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
2. каким образом можно привлечь нужный персонал и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
3. как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
4. каким образом обеспечить условия для развития персонала;
5. каких затрат потребуют запланированные мероприятия

Характер оценок потребности организации в персонале имеет количественный и качественный показатели.

Количественная оценка потребности в персонале определяет количество необходимого персонала. Она основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количествен­ных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка потребности в персонале определяет профессиональные и личностные характеристики персонала. Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленче­ском персонале. В этом случае необходимо учесть, как мини­мум, возможности персонала определять рациональные опера­тивные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей.

При оценке потребности в персонале необходима разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

* разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
* разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
* расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
* реализацию оценочных мероприятий;
* разработку программ развития персонала;
* оценку затрат на осуществление программ развития персонала.  
  Расчет потребности в персонале, включающий в необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют:

1. производственная программа,
2. нормы выработки,
3. планируемый рост повышения производительности труда,
4. структура работ.

Расчет численности персонала включает в себя временной показатель. Он может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

Проблемы и этапы оценки персонала.

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который по своим профессиональным и личностным качествам будет способен достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме — это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком — субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Поэтому требования к оценочной технологии включают в себя ряд аспектов. Рассмотрим эти аспекты.

* Объективность — оценка должна быть независимой от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;
* Надежность — свобода от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);
* Достоверность в отношении деятельности — оцениваться должен реальный уровень владения навыками — насколько успешно человек справляется со своим делом;
* Возможность прогноза — оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
* Комплексность — оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом.

Анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность, называется профессиографическим анализом.

Процедура профессиографического анализа деятельности, как правило, начинается с ознакомления с целями, структурой и схемой информационных сетей организации. Затем осуществляется сбор информации о содержании описываемой деятельности с точки зрения как исполнителей, так и их руководителей. В качестве метода, как правило, используется структурированное интервью с исполнителем и его непосредственным руководителем. Важно по итогам сбора первичной информации произвести схематизацию анализируемой деятельности и экспертизу полученных результатов.

Профессиограмма — это документ, представляющий описание деятельности и ее места в организации.

1. Описательные характеристики деятельности:

1.1. Параметрическое описание (целостное):

а) название организации;

б) статус организации;

в) структура организации;

г) цели и задачи организации;

д) основные виды деятельности, осуществляемые работни­ками организации;

е) принципы и нормы, принятые в организации.

1.2. Морфологическое описание (по элементам):

а) применяемые средства труда;

б) рабочее место;

в) основные элементы деятельности (действия, операции);

г) ожидаемый результат и требования, предъявляемые к нему.

L3. Функциональное описание:

а) последовательность операций, действий, «технология» деятельности;

б) режим труда и отдыха;

д) способы взаимодействия и коммуникативные сети.

2. Количественная оценка элементов деятельности:

а) выделенные задания, их описание;

б) количество экспертов и их оценки по различным шкалам.

3. Психограмма:

а) требования, предъявляемые деятельностью к исполнителю;

б) профессионально важные качества исполнителя.

Оценка кандидатов при приеме на работу.

Цели и факторы повышения производительности труда.

Можно выделить два основных подхода к оценке производительности труда.

1. Определение прямых трудозатрат (путем оценки соотношения прямых трудозатрат к нормо-часам определяется фактическая интенсивность).
2. Оценка отношения объема продаж к затратам на стоимость контроля качества и гарантированного ремонта, которая включает:
   * численность производственных рабочих и всего персонала;
   * дополнительные показатели: время наладки/оплаченные часы, число принятых изделий/число проверенных изделий, запланированные изделия,/произведенные изделия, все производственное время/фактически отработанное время, вспомогательные расходы/прямые расходы, численность производственных рабочих/численность работников управления, количество часов по не принятым нарядам/количество отработанных часов, фактическая доля накладных расходов/запланированные накладные расходы.

Управление производительностью труда включает следующие элементы:

* управление качеством;
* планирование процедур повышения эффективности;
* измерение трудозатрат и нормирование труда;
* бухгалтерский учет и финансовый контроль.

Необходимо принимать во внимание и факторы, препятствующие росту производительности, такие, как снижение цены труда при постоянном росте уровня жизни и увеличение уровня затрат на восстановление трудоспособности.

Нормирование труда — это мероприятия по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

Деятельность по нормированию труда в управлении персона­лом является комплексной, и дает возможность решать смежные задачи. Основные цели нормирования:

1. планирование производства и определение потребности в персонале (качество и количество);
2. расчет затрат на заработную плату;
3. оценка изменения производительности, эффективности производства.

Для создания эффективной системы нормирования труда на предприятии необходимо осуществить:

1. анализ деятельности;
2. расчет и утверждение базовых норм;
3. мониторинг технического уровня производства, планиро­вание пересмотра норм в зависимости от изменения состояния материально-технического обеспечения;
4. внедрение форм материального стимулирования за повышение производительности;
5. мониторинг норм труда,

Основные методы нормирования труда:

хронометраж — традиционный метод, при котором путем многочисленных замеров производится расчет времени на производство единицы продукции;

Оценка рабочих мест.

Рабочее место — это совокупность задач, функций и ответственностей, выполняемых специалистом для осуществления сво­ей должности в организации.

Оценка рабочих мест, или инспекция труда, — это независимая проверка работы с целью:

* анализа содержания труда, ее проверки на степень адекватности и оптимальности для выполнения конкретной функции в организации;
* гарантии качества выполняемой работы, проверки стандартов выполнения работы;
* формирования предложения по совершенствованию организационной структуры, обеспечения выполняемой деятельности.

Оценка рабочих мест — это инструмент контроля труда в целях обеспечения помощи руководителям и самим сотрудникам. Оценка рабочих мест может дать информацию о степени соответствия работы заданным стандартам, ее обеспеченности необходимыми средствами, компетенциями и полномочиями. Такая оценка может дать независимую информацию о содержании и порядке реализации деятельности, позволить провести экспертизу порядка ее реализации, а также обогатить сложившееся направление новыми подходами.

Оценка труда.

Оценка труда — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка труда дает возможность решать следующие кадровые задачи:

* оценить потенциал для продвижения и снижения риска вы­движения некомпетентных сотрудников;
* снизить затраты на обучение;
* поддерживать у сотрудников чувство справедливости и по­вышать трудовую мотивацию;
* организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;
* разрабатывать кадровые программы обучения и развития  
  персонала.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо:

* установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии оценки;
* выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
* обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
* вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;
* обсудить оценку с работником;
* принять решение и документировать оценку.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

* описание функций;
* определение требований;
* оценку по факторам (конкретного исполнителя);
* расчет общей оценки;
* сопоставление со стандартом;
* оценку уровня сотрудника;
* доведение результатов оценки до подчиненного.

Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать сле­дующим требованиям:

- используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;

- информация, используемая для оценки, должна быть доступна;

- результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;

- система оценки должна соответствовать ситуационному .

На современном этапе значительно возрос интерес к человеку как главному фактору производства, фактору доходов, повышения производительности труда, как ценному ресурсу, достоянию организации в конкурентной борьбе. Управление человеческими ресурсами охватывает все управленческие решения, которые воздействуют на взаимоотношения между организацией и ее работниками. Это означает, что управление персоналом тесно связано со стратегией бизнеса. Стратегия управления человеческими ресурсами исходит из единства целей человеческих ресурсов со стратегией бизнеса.

Уровень и результаты работы организации зависит от качества управления. Современный менеджмент выступает не столько в качестве теории и практики управления, организации управления, процесса принятия и реализации управленческих решений, сколько как искусство управления людьми. Главный потенциал любой организации заключен в кадрах. Кадры управления – этот ресурс, вложение в человеческие ресурсы, кадровая работа становится стратегическим фактором выживания организации (фирмы).

Человеческие возможности – главное и определяющее в достижении поставленных целей независимо от формы собственности. Без нужных квалифицированных работников ни одна организация не сможет достичь целей и выжить в конкурентной борьбе. Для каждого менеджера особое место в его деятельности занимает подбор кадров управления – это процесс поиска и привлечения людей, выдвижение на определенные должности.

Успех подбора гарантирует организации возможность удовлетворения своих потребностей в людских ресурсах. Организации часто самостоятельно делают эту работу или же могут поручить ее консультационным фирмам. Источники подбора кадров могут быть внутренними (из работников организации) и внешними (люди, никак не связанные с организацией). На современном этапе главным фактором становится разработка принципов подбора кадров и методы оценки кадров.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Барышева А.В. Как сделать персонал ориентированным на клиента // Управление персоналом. – 1998. №8. – с.24-28.
2. Бизнес и менеджер: все о маркетинге. – М., 2002. – 448 с.
3. Бизюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка - М.: Московский рабочий, 1984. - 159 с.
4. Бойдейл Т. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителей. – М.: АО «ИНФРА – М» - АОЗТ «Премьер», 1995. – 204 с.
5. Браймер Р.А. «Основы управления в индустрии гостеприимства». Пер. с англ. М:. Аспект Пресс 1995. - 525с.
6. Вершигора Е.Е. «Менеджмент». Уч.пособие – 2-ое изд. перераб. и дополн. – М:. ИНФРА – М, 2001 - 283с.
7. Войл П. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен. Перевод с английского - М.: Новости, 1993. – 448 с.
8. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994. – 298 с.
9. Дашков Л. П., Памбухчияец В. К. Коммерция и технология торговли: Учебник для студентов высших учебных заведений.-3-е изд.,- М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2001. – 172 с.
10. Дубинина Т.И., Яворская А.О. «Зарубежный опыт малых гостиниц» / Методич. материалы. Вып.№3 1997 – 154с.
11. Егоршин А. П. Управление персоналом. - Н. Новгород, 1997. – 624 с.
12. Елагин Ю.А., Николаева Т.И. Технология и коммерческая деятельность. Ч.1.Розничная торговля: Учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2000. – 207 с.
13. Завалин П.Н. Инновации - современный подход к управлению производством. - К.: МАУП, 1999. – 212 с.
14. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 1993. – 484 с.
15. Игнатьева А.В., Максимцов М.М.. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 156 с.
16. Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США – М.: Наука, 1988. – 144 с.
17. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебное пособие. – Мн.: Новое знание, 2001. 432 с.
18. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Новое знание - 2003, 368 с.
19. Карпов А.В. «Процессы принятия решений структуры управленческой деятельности» // Психологический журнал Т 21, №1 2000 - стр. 63 –77.
20. Кибинов Я. Управление персоналом в организации. М.: Экономика, 1994. – 385 с.
21. Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента. – М. , ДеКА, 2004. –892 с.
22. Коротков Э.М. Исследование систем управления. — М.: ДеКА, 2000. – 285 с.
23. Кравченко А. И. История и современное состояние социологии менеджмента. – М., 1993. – 8 с.
24. Ладанов И.Д. «Практический менеджмент» М:, 1995.- 284с.