

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ТӘУЕЛСІЗДІГІНІҢ 20 ЖЫЛДЫҒЫНА ОРАЙ К 20-ЛЕТИЮ НЕЗАВИСИМОСТИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

УДК (075.8) 658.3

Кадровый менеджмент и возникновение его новой технологии: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами

Каренов Р.С.

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова

Қазіргі кезде кәсіпорын персоналының рөлі мен маңызын арттыруға жағдай жасайтын факторлар қарастырылған. Персоналмен жұмысты басқару жүйесіндегі қызметтер бағыттарының топтас-тырылуы берілген. Персоналды басқару мақсаттары және тәсілдері ашылып көрсетілген. Индустриалды тұрғыдан дамыған елдердегі фирмаларда персоналды басқарудың заманауи ілімдері және практикасы талданған. Адами ресурстарды басқарудың дәстүрлі мамандарды басқарудан айрықша ерекшеленетіні бөлініп көрсетілген. ХХІ ғасырда сыртқы ортаның серпінді өзгеру жағдайында Қазақстанда және шет елдерде персоналды стратегиялық басқарудың даму болашағы негізделген.

The factors promoting increase of a role and value of the personnel of the enterprise in modern conditions are considered. The grouping of lines of activity in a control system of work with the personnel is given. The purposes and management methods the personnel reveal. The modern theory and human resource management practice in firms industrially developed countries is analyzed. Basic differences of management with human resources from traditional personnel administration are allocated. Prospects of development of strategic human resource management in Kazakhstan and abroad in dynamically changing environment of the XXI-st century are proved.

Персонал предприятия и его структура

Результаты деятельности любой экономической системы в значительной степени зависят от того, насколько хорошо подготовлены кадры.

Персонал — это состав работников предприятия (организации) [1; 331]. Известно, что персонал предприятия можно классифицировать по различным критериям. Наиболее значимым представляется классификация по тем функциям, которые выполняют работники. С этой точки зрения персонал предприятия подразделяется на производственный и управленческий (рис. 1).

Производственный персонал, в свою очередь, подразделяется на основных и вспомогательных рабочих, а управленческий — на руководителей, специалистов и технических исполнителей.

К руководителям относятся директор предприятия (организации) и его заместители, главные специалисты, руководители структурных подразделений (цехов, отделов, лабораторий, секторов) и их заместители, старшие мастера и мастера.

К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами: администраторы, инженеры, бухгалтеры, математики, механики, нормировщики, ревизоры, техники, экономисты и т.д.

Технические исполнители — работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, оперативный учет и контроль, делопроизводители, кассиры, секретари-машинистки, табельщики и т.д.

К рабочим относятся лица, непосредственно участвующие в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием ма-

териальных услуг, уборщики, сторожа и т.д. Основные рабочие непосредственно заняты в производстве продукции, а вспомогательные обслуживают технологический процесс.

Соотношение работников по категориям характеризует кадровую структуру предприятия (организации).

Существуют и другие критерии классификации персонала, например, по уровню образования, специальностям, половозрастным признакам и т.д.

Уровень совместных возможностей персонала предприятия представляет собой его кадровый потенциал, в котором интегрируются профессиональные возможности работников и руководителей, сложившиеся между ними межличностные отношения (социально-психологический климат предприятия), существующий стиль управления [2; 98].

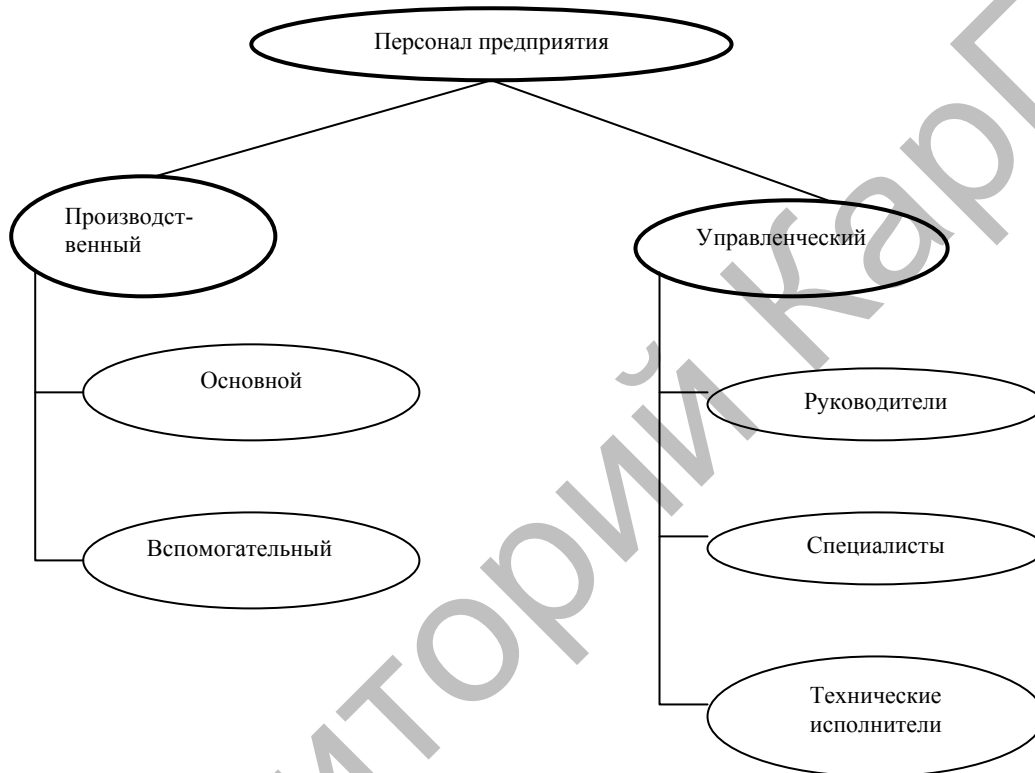


Рис. 1. Классификация персонала предприятия (данные работы [2; 97])

В последние годы повышение роли и значения персонала предприятия обуславливается рядом факторов. К их числу следует отнести:

- а) быстрое изменение внешней среды, предъявляющей высокие требования к предприятиям и работникам (табл. 1);
- б) непосредственное влияние количественного и качественного состава работающих на конечные результаты деятельности предприятия, фирмы;
- в) возрастание требований к качеству выполняемой работы, качеству и конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- г) усиление внимания к результативности труда;
- д) изменение ценностных ориентаций людей в процессе трудовой деятельности.

Важнейшими характеристиками персонала предприятия являются квалификация и численность, обуславливаемые характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, а также степенью их механизации, автоматизации и компьютеризации.

Перечисленные факторы задают **нормативную численность** работников, которую на практике обеспечить не удастся, поэтому кадровый потенциал более объективно характеризуется **списочной численностью**, т.е. количеством сотрудников, официально работающих в организации в каждый конкретный момент. Следует иметь в виду, что в условиях дефицита кадров списочная численность персонала может заметно отличаться от нормативной.

На практике к списочной численности относят все категории работников. Это постоянные, сезонные, временные (принимаемые на работу на срок до двух месяцев, а если замещают временно отсутствующих, то до четырех месяцев, с заключением трудового договора), оформленные не менее чем на пять дней.

В связи с тем, что ежедневно не все работники по тем или иным причинам бывают на рабочем месте, реальную величину персонала в каждый данный момент характеризует его явочная численность. Поскольку списочная и явочная численность персонала постоянно меняется, принято определять их **среднюю величину**.

Т а б л и ц а 1

Изменения окружающей среды и требования, предъявляемые к работникам

Основные тенденции изменений окружающей среды	Требования к работникам предприятий, фирм
Комплексность изменений, их масштабность и увеличивающееся количество	Цельность, масштабность, комплексность мышления
Быстрое изменение, т.е. скорость изменений растет	Способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям
Интернационализация рынков	Знания и опыт в международной практике
Сокращение длительности жизненного цикла товара	Готовность к риску и оперативность в нахождении и принятии решений
Усиление роли конкуренции	Инновационное, творческое мышление и поведение
Тенденция к развитию «общества услуг»	Способность к усилению ориентации на рынок и потребности клиентов
Усиление роли информации как фактора производства	Активное отношение к информатизации, профессиональное владение информационными технологиями и средствами коммуникации
Изменение ценностей у потребителей и работников	Честность, уважение к другим; способность убеждать вместо способности уговаривать

Примечание. Использованы данные работы [3; 106].

Итак, человек на рабочем месте становится основным объектом при достижении успеха в производстве (рис. 2).

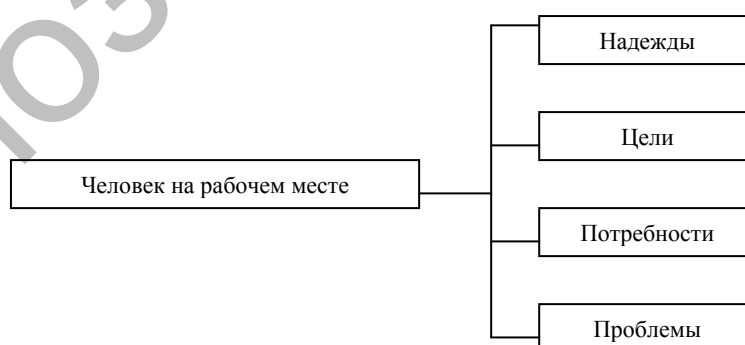


Рис. 2. Ключевая фигура на производстве — человек на рабочем месте

Направления деятельности в системе управления работой с персоналом предприятия

Сегодня кадровый менеджмент (работа с персоналом), считавшийся прежде второстепенным, выдвинулся на первый план и превратился в одну из основных обязанностей руководителей всех уровней и направлений. К его основным принципам следует отнести: безусловную ориентацию на

требования законодательства о труде; учет не только текущих, но и перспективных потребностей организации в персонале, исходящих из задач ее развития, прогноза рыночной конъюнктуры и тенденций естественного движения рабочей силы; соблюдение баланса интересов организации и ее работников; создание условий для сокращения числа увольнений и сохранения занятости; широкое сотрудничество с профессиональными союзами; наконец, забота о каждом человеке, уважение его прав, свобод и достоинства [4; 81].

Основная задача кадрового менеджмента (менеджмента персонала) состоит в том, чтобы наиболее целесообразно соединить в процессе производства его трудовые и вещественные компоненты. Менеджмент персонала включает целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие из них: анализ и формирование системы управления персоналом, организация и нормирование труда, организация рабочих мест, охрана труда, планирование потребности в трудовых ресурсах, подбор и расстановка кадров, определение режимов работы, вопросы оплаты труда и льгот, оценка результатов деятельности работников и др.

Менеджмент персонала включает решение не только кадровых, но и целый ряд социальных, политических, экономических, юридических, организационно-технических проблем. Для их решения в организациях создаются службы и отделы (отдел кадров, отдел труда и заработной платы и др.). Их совокупность и взаимосвязь образуют организационную структуру управления персоналом, представленную на рисунке 3.

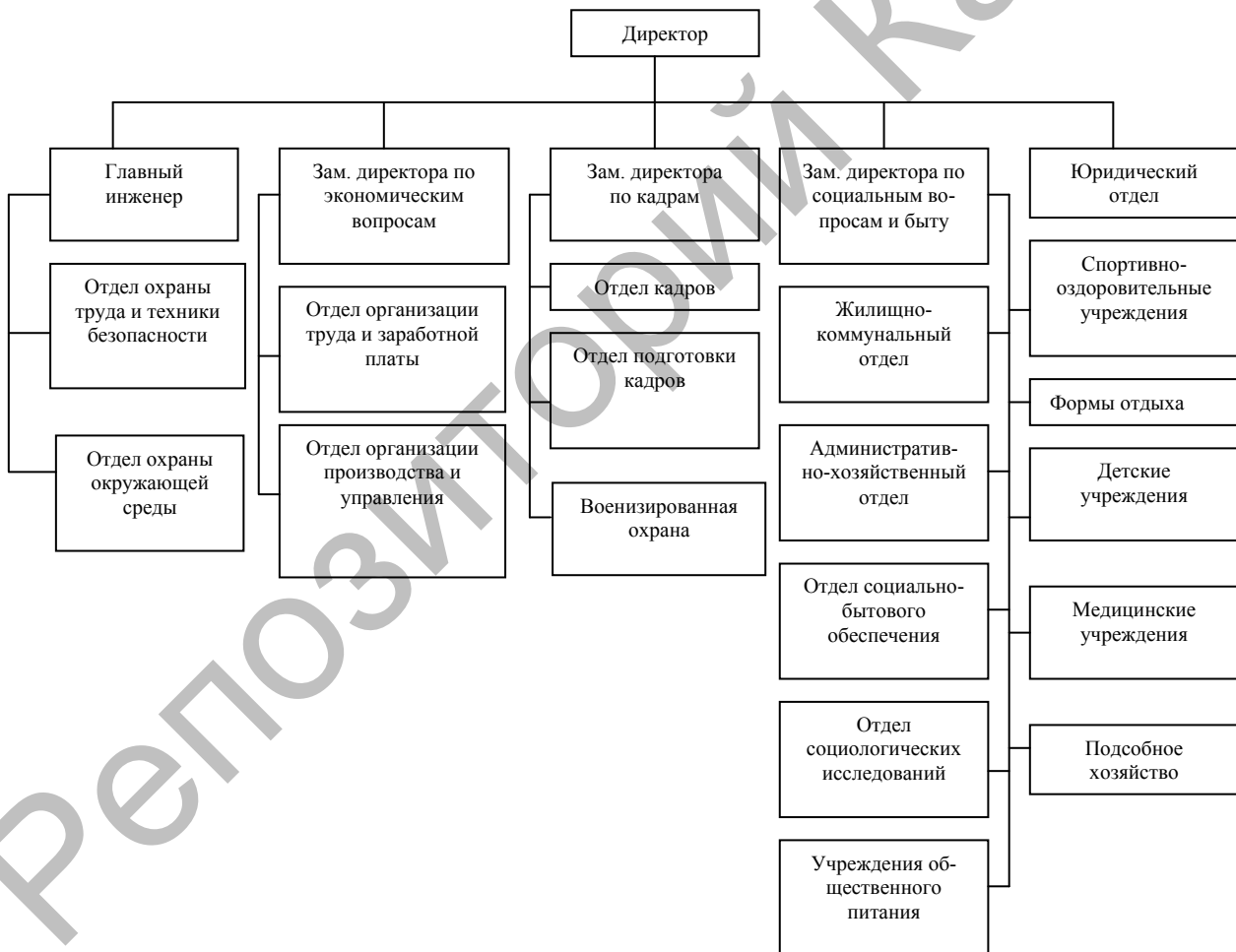


Рис. 3. Схема структуры управления персоналом в организации (данные работы [5; 220])

Структура службы управления персоналом и количество структурных подразделений зависят от характера и размеров предприятия (фирмы), особенностей выпускаемой продукции, технологии производства.

Менеджмент персонала включает различные, но тесно связанные между собой направления деятельности, такие как стратегический анализ, кадровое планирование, набор персонала и его расста-

новка, совершенствование работы с персоналом в организации и другие. Группировка направлений деятельности в системе управления работой с персоналом может быть представлена следующим образом (рис. 4).

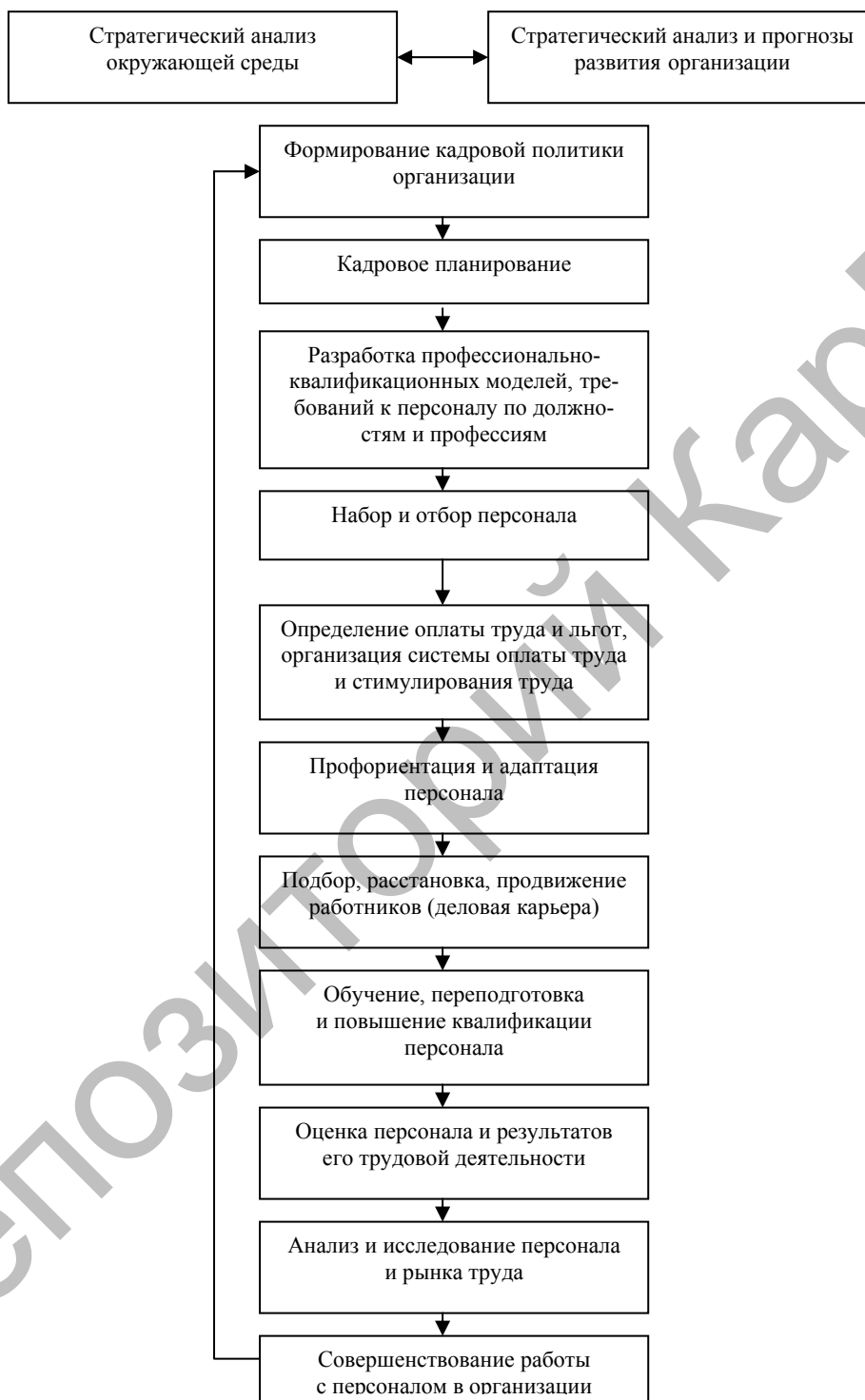


Рис. 4. Основные направления деятельности в системе управления персоналом (данные работы [5; 221])

Система управления персоналом предприятия включает множество различных функций. Цикл в системе управления персоналом показан на рисунке 5. Выполнение однородных функций осуществляется специальными подразделениями по работе с персоналом, которые составляют подсистемы общей структуры управления.



Рис. 5. Цикл управления в системе управления персоналом (данные работы [6; 572])

Основой концепции менеджмента персонала предприятия являются возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Цели и методы управления персоналом

Учитывая важность целевых определений управления персоналом для выяснения его обобщающих, сущностных характеристик, представляется возможным уточнить, какие цели преследует управленческая деятельность такого рода. В литературе [7; 25] выделяют две группы целей менеджмента персонала: организационные и личные. Исходя из этого дается конкретная трактовка эффективности управления персоналом — это достижение организационных (применительно к коммерческим организациям — прибыльности и стабильности предприятия и его адаптируемости к будущим изменениям ситуации при минимальных затратах на персонал) и индивидуальных (удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии) целей.

Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников. В литературе [7; 33] имеются различные классификации 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.

В работе [8; 29–33] предлагается несколько иная классификация методов управления персоналом.

1. **Прямые методы** заключаются в использовании власти для принятия решения и навязывании подчиненным силой власти определенного образа действий с целью заставить их выполнить принятое решение. Действия исполнителя в данном случае однозначно определены. К прямым методам относятся административно-правовые и организационно-распорядительные методы, которые предусматривают использование директивного механизма воздействия на ОУ (объект управления) и дисциплинарной и материальной ответственности подчиненного за свои действия. Основу этих методов составляют гражданские нормы, административные права, трудовая дисциплина, чувство долга, а также инструкции, регламенты, конструкторская и технологическая документация, правила эксплуатации оборудования, правила техники безопасности, приказы, указания, распоряжения и т.п. Эта группа включает методы формирования структуры органов управления, руководства персоналом,

бочих рук, а правительственные программы социального обеспечения создавали буфер для увольняемых и снижали социальную напряженность.

В этих условиях в качестве основного фактора повышения эффективности производства рассматривалось постоянное совершенствование технологии и работник воспринимался как приложение к производственным процессам — «винтик», автоматически вращающийся в строго отведенных ему границах и по четко сформулированным правилам. Соответственно выработались и закрепились принципы управления персоналом, адекватные этим представлениям.

«Гром грянул», когда японские фирмы стали вытеснять американские на внешнем рынке, главным образом из-за высокого качества своих товаров. Оправившись от шока, американские ученые и менеджеры стали углубленно изучать причины создавшегося положения. Оказалось, секрет прост — японский менеджмент в передовых фирмах базируется, в первую очередь, на учете человеческого фактора [9; 171].

Япония первой в мире стала развивать современный менеджмент с «человеческим лицом», вовлекая всех работников в дела предприятий и фирм, в изготовление качественной продукции с низкими издержками. На многих предприятиях Японии управленческий персонал и рабочих призывают к тому, чтобы исполнитель каждой предыдущей операции рассматривал исполнителя каждой последующей операции как своего потребителя, и поэтому выполнял свою часть производственного процесса особенно тщательно. Эти качественные изменения в менеджменте на многих их предприятиях, учитывающие психологию людей и их социальный статус, не могли не дать толчка кардинальному совершенствованию традиционных методов управления кадрами в других странах с развитой экономикой.

Недостатки традиционных методов управления персоналом

В целом можно отметить пять основных недостатков современных теорий управления персоналом [10; 18–19]:

1. Широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, обусловленное (в том числе и историческими) различиями в национальных, институциональных и организационных контекстах, привело к тому, что ни единого корпуса профессионального знания, ни общей профессиональной идеологии этой управленческой дисциплины до сих пор так и не сложилось.

2. Кадровая работа традиционно находилась на периферии внимания руководителей корпораций. Маргинальная роль специалистов по управлению персоналом определялась тем, что они выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. А финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации.

3. У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по мнению их коллег менеджеров, препятствовало достижению целей, стоящих перед организацией.

4. Управление персоналом трактовалось как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла, да и существовало расхожее мнение, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу.

5. Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

Такое положение дел послужило толчком к разработке ряда новых подходов к управлению организацией и, в особенности, персоналом ведущими теоретиками в области менеджмента: Р.Уотерненом, Т.Питерсом, И.Ансоффом, П.Друкером, М.Хильбом, Ф.Хайзе и другими американскими и европейскими учеными.

Ученые выделили три основных подхода к управлению, в рамках которых развивались четыре концепции управления персоналом. Речь идет об экономическом, органическом и гуманистическом подходах. Принципиальное различие между этими подходами заключается в оценке роли человека на предприятии и понимании природы организации [11; 21–22].

Экономический подход нашел отражение в тейлоризме (конец XIX – начало XX вв.). При этом подходе человек рассматривается как объект управления, причем главный интерес представляет его функция — труд, измеряемый затратами рабочего времени и заработной платой.

Органический подход предполагает особый интерес к человеку, расширяя само понятие «управление персоналом», выводя его за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор сотрудников, планирование их карьеры, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

В рамках органического подхода последовательно сложились концепция управления персоналом и **концепция управления человеческими ресурсами**. В США и во Франции под управлением персоналом часто понимается оперативное управление, а управление человеческими ресурсами рассматривается как стратегическая работа с персоналом.

В последнее время (90-е годы) в различных странах мира развивается **гуманистический подход**, представляющий собой наиболее радикальную попытку преодолеть обострившийся кризис управления фирмой и персоналом. Новый подход исходит из концепции управления поведением человека и представления об организации как культурном феномене. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то гуманистический (его можно назвать также **организационно-культурный**) подход показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.п. При этом разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

Суть новой управленческой парадигмы заключается в отходе от технократического мышления, основанного на управленческом рационализме, т.е. от установок на достижение успеха фирмы прежде всего за счет рациональной организации производства, снижения издержек, развития специализации и других традиционных мер. Основным является переход к менеджменту, направленному на будущее, утверждение приоритетной ориентации на стратегическое управление. При этом **объектом управленческой деятельности становятся организационные культуры различного типа**, а не процессы, люди, их деятельность и т.п. [10; 84–96].

Представляется, что это излишняя абсолютизация роли нового феномена — организационной культуры.

Отличия управления человеческими ресурсами от традиционного управления кадрами

Практика современного менеджмента показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. Действительный экономический рост связан с внедрением методов, обеспечивающих реализацию новых подходов в управлении человеческими ресурсами на основе интеграции интересов предпринимателей и персонала. Именно инновационные подходы к управлению людьми, способствующие росту производительности труда и реализации творческого потенциала персонала, определяют перспективу развития соответствующих методов управления.

Задачи специалистов по управлению персоналом сложны, многообразны и в большинстве случаев нуждаются в творческом подходе к их решению. В этой связи управление персоналом в XXI в. требует интеграции менеджмента персонала в стратегию предприятия. Соединение стратегии управления человеческими ресурсами и стратегии организации становится важнейшей задачей менеджеров по персоналу. В целом эволюция подходов к управлению персоналом с 1890 г. по настоящее время показана в таблице 3.

Зарубежный опыт теории и практики современного менеджмента свидетельствует, что переход от поточного внутрифирменного планирования к долгосрочному, а затем и стратегическому в странах с рыночной экономикой вызван ускорением темпов научно-технического и социально-экономического развития, усилением неопределенности и непредсказуемости во внешних отношениях. Выработка и реализация корпоративной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стали исключительно важной частью деятельности большинства компаний.

Здесь можно отметить то, что новая теория управления персоналом находится еще в стадии становления. Ее активно начали разрабатывать в 80–90-е годы зарубежные ученые. Сегодня существуют различные трактовки этой концепции. Безусловный интерес представляет точка зрения немецких авторов, которую разделяют ученые стран СНГ и американские ученые.

Эволюция управления персоналом

Период	Приоритеты персонала	Способы достижения целей управления персоналом
До 1980 г.	Промышленные технологии	Дисциплинарные системы
1900 — 1910 гг.	Благополучие работников	Программы поддержания здоровья и обеспечения безопасности
1920-е гг.	Разработка норм (эффективности) воздействия рабочих групп на отдельных работников	Изучение затрат времени и движений работников. Консультирование и тестирование персонала
1930-е гг.	Объединение работников. Принятие основных законов о труде	Программы коммуникации (взаимодействия). Антипрофсоюзные кампании
1940-е гг.	Пособия и компенсации работникам	Индексация доходов с учетом роста стоимости жизни. Увеличение заработной платы. Пенсионные, медицинские и другие системы пособий
1950-е гг.	Отношения между работниками. Специализация функций персонала	Тренинги и развитие. Создание подразделений по отдельным функциям управления персоналом: найма, трудовых отношений, обучения, премирования и т.д.
1960-е гг.	Участие работников в управлении производством	Вовлечение работников в управление производством. «Управление по целям», «кружки качества», групповая психотерапия
1970-е гг.	Государственное регулирование экономикой	Регулирование прав работников, запрет дискриминации, создание равных стартовых возможностей, безопасность труда, защита здоровья, проведение реформ в сфере различных выплат
1980-е гг.	Признание значимости работников (их нового места на предприятии. — <i>Авт.</i>). Продвижение (карьера)	Обучение и переобучение работников Предоставление персоналу новых возможностей путем: - ротации рабочих мест, - формирования интегрированных целевых команд, - трудоустройства уволенных
1990-е гг.	Демографические изменения в рабочей силе. Новые технологии	Программы диверсификации. Уточнение прав занятых. Глобализация экономики. Информационные технологии
2000 г. и позднее	Стратегическое планирование персонала. (Стратегическое управление персоналом. — <i>Авт.</i>)	Переход от обслуживания персонала и его поддержки к консультативной и лидирующей роли менеджера

Примечание. Использованы данные работы [12; 13].

В Германии важнейшим правом наемного работника является право на избрание демократическим путем представительства коллектива предприятия — совета работников, задачи которого — представительство перед администрацией интересов наемных работников. Благодаря этому создается инструмент для контроля и реализации индивидуальных и коллективных интересов.

Кроме служб персонала, управлением человеческими ресурсами занимаются все менеджеры предприятия. Вместе со службой персонала они фактически образуют команду, которая занимается развитием человеческих ресурсов на предприятии.

Сущность управления человеческими ресурсами заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании, добытое в конкурентной борьбе, которое нужно размещать, мотивировать его деятельность, развивать наравне с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации.

Важнейшие функции и роль управления человеческими ресурсами (УЧР) таковы [13; 19]:

- а) оно должно быть представлено на высшем уровне управления организации;
- б) оно должно быть вовлечено в разработку стратегии бизнеса и оргструктуры организации;
- в) все линейное руководство должно участвовать в реализации УЧР;
- г) ответственный за УЧР — советник линейного управления.

Стратегия управления человеческими ресурсами исходит из того, что линейный менеджмент должен объединять практику и цели УЧР со стратегией бизнеса. Такая практика позволяет руководителям всех уровней привлекать, отбирать, продвигать, вознаграждать, использовать, развивать и удерживать работников, отвечающих требованиям бизнеса, потребностям занятости и понятиям справедливости.

Отличие управления человеческими ресурсами от традиционного управления кадрами, по данным ФРГ, представлено в таблице 4.

Т а б л и ц а 4

**Отличие управления человеческими ресурсами от традиционного управления кадрами
(по данным ФРГ)**

Управление кадрами	Управление человеческими ресурсами
Вертикальное управление подчиненными: «кадры» — отдельная функция	Горизонтальное управление и забота о всех ресурсах; акцент — на формирование команды
Централизованная кадровая функция в отделе кадров — специалисты планируют, мотивируют и т.д.; персоналом управляют линейные руководители	Децентрализованная кадровая функция в линейном управлении. Последнее отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджменту
Кадровое планирование — следствие производственного планирования и реакции на него: связь односторонняя	Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование: связь двусторонняя
Цель — обеспечить наличие нужных людей в нужных местах и в нужное время и освобождение ненужных людей. Сотрудники — это факторы производства, их «расставляют» как фигуры в шахматной игре	Цель — совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. Сотрудники — это объект корпоративной стратегии, фактор преимущества в конкурентной борьбе, объект инвестиций фирм
Кадровая политика нацелена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами	УЧР нацелено на развитие целостной социальной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой

Примечание. Использованы данные работы [13; 20–21].

К основным принципам УЧР немецкие специалисты относят следующие:

- эффективная система подбора, найма и расстановки сотрудников;
- система мотивации и оплаты труда справедлива по отношению к сотрудникам, конкурентоспособна по отношению к другим фирмам и является хорошо управляемой;

- вознаграждение базируется на результатах индивидуального труда и эффективности организации/группы;
- развитие, обучение, перемещение и повышение работников осуществляются в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями, интересами и потребностями организации;
- занятость связана с потребностями бизнеса, индивидуальными уровнем производительности, способностями и квалификацией;
- индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно.

Основные функции работы служб персонала, в отличие от функций отделов кадров, характеризуются следующими изменениями [13; 22–24]:

1. От управления кадрами — к управлению человеческими ресурсами. Связь между планированием производства и планированием персонала должна быть очень тесной. Кадровики должны быть обстоятельно информированы о деловой стратегии компании. Более того, стратегия компании должна вырабатываться с участием кадровых служб. Для реализации этого принципа рекомендуется переходить от вертикального управления кадрами к горизонтальному, децентрализованной функции управления персоналом, вовлекающей линейное управление.

2. От инструментализма кадровой функции — к стратегической роли УЧР. На кадровую политику влияют конкретные цели бизнеса. Если в стратегии компании делается акцент на качество продукции, а рынок труда позволяет удовлетворить потребность в рабочей силе, то выбирается соответствующая стратегия подбора и мотиваций сотрудников.

Если целью компании является *недорогой стандартный* продукт и на рынке труда имеются значительные ресурсы неквалифицированной рабочей силы, то необходимы тщательное управление и контроль за использованием рабочей силы.

Если целью бизнеса является *ценовая конкуренция* продуктов невысокого качества, а рынок труда не обеспечивает потребность в рабочей силе, то нужна стратегия развития человеческих ресурсов с акцентом на тренинг.

Если цель бизнеса — *создание новых рынков* для новых продуктов, то единственным выходом часто становится использование внутреннего рынка труда.

В настоящее время, когда многие компании вынуждены заниматься инновационными стратегиями, наиболее важными задачами становятся привлечение, мотивация, развитие и поддержка тех, кто может лучше выполнять работу.

3. В выполнение кадровых функций должны быть максимально вовлечены линейные руководители (менеджеры). У каждого линейного руководителя (менеджера) должна быть собственная стратегия управления человеческими ресурсами. В ее выработке им должны помогать работники службы управления персоналом, выступающие как советники, внутренние консультанты.

4. Профессия работника службы управления персоналом (должность начальника этой службы) становится одной из важнейших в организации. Этим видом деятельности уже не может заниматься любой дисциплинированный специалист (например, бывший военнослужащий, как не раз бывало в прошлом), а только высококвалифицированный специалист-профессионал, имеющий специальную подготовку.

5. Ключевой характеристикой бизнеса сегодня становится способность к изменениям. Основным средством изменения и препятствием к изменениям являются люди. Поэтому важной задачей кадровой службы является управление изменениями. Для этого сотрудники службы персонала должны быть высококвалифицированными специалистами, обладающими высоким уровнем образования, способностью к изменениям, иметь широкую квалификацию, обладать способностью переобучаться, определенным творческим потенциалом.

6. Отдел персонала должен уметь формировать небольшой, но динамичный коллектив первоклассных специалистов-космополитов с развитыми коммуникационными и лингвистическими способностями, способных работать в интернациональном коллективе. Необходимо уметь управлять многонациональным коллективом.

7. Отдел персонала все в большей степени должен уметь использовать в трудовых отношениях социальное партнерство, которое является не только этическим, но и организационным принципом. Социальное партнерство означает признание взаимозависимости и солидарности всех групп организации и предоставление им права участвовать в политических и экономических процессах и в использовать его как инструмент повышения эффективности управления персоналом.

Партнерство и участие в управлении производством улучшают психологический климат в коллективе.

8. Рекомендуется существенно изменить принципы и систему мотивации как важнейшего фактора рационального использования и развития человеческих ресурсов.

Наиболее важными принципами мотивации сегодня называют следующие:

- создание атмосферы взаимного доверия, убедительность принимаемых решений и обратная связь;
- сохранение занятости;
- равные возможности для занятости, повышение в должности и оплаты труда в зависимости от достигнутых результатов;
- защита здоровья, обеспечение нормальных условий труда;
- тренинг;
- справедливое распределение доходов от повышения производительности между наемными работниками и предпринимателями.

9. Оплата труда должна возрастать в ее переменной части: даже краткосрочная эффективность труда должна быть вознаграждена.

10. От повышения квалификации необходимо переходить к развитию человеческих ресурсов. Цель такого развития состоит в том, чтобы обеспечить фирму хорошо подготовленными и мотивированными работниками в соответствии с ее целями и стратегией. Фирмам приходится все больше ресурсов тратить на переподготовку персонала, так как внешний рынок труда и система образования все меньше удовлетворяют потребности предприятий в кадрах. Этому также способствуют все более сокращающийся цикл товаров, услуг, их частое изменение.

Многие компании мира видят свое главное орудие в конкурентной борьбе в развитии человеческих ресурсов.

Японские менеджеры в области управления человеческими ресурсами указывают на следующие направления, которые становятся особенно актуальными (% ответов) [13; 24, 25]:

- развитие потенциала человеческих ресурсов — 86,6;
- максимальное использование потенциала работников — 8,9;
- развитие групповой деятельности — 47,1;
- акцент на развитие профессионализма пожилых сотрудников — 42,4;
- расширение разнообразия квалификаций — 38,3;
- стабилизация трудовых отношений — 35,3;
- обогащение содержания работы и ротация — 33,9;
- пополнение фондов мотивации — 29,6;
- улучшение условий труда — 29,4.

Главными критериями повышения в должности становятся высокая квалификация, умение достигать конкретных результатов, динамизм, умение формировать команду и работать в ней, умение видеть картину в целом и деловая этика.

Подходы к управлению персоналом в различных странах

Уровень развития управления персоналом отличается большим разнообразием, причем эти различия обусловлены, прежде всего, характером культуры, господствующей в обществе, отрасли, на предприятии.

Весьма различные подходы к управлению персоналом существуют в странах Западной Европы [11; 16–18]:

1. На предприятиях Италии, Великобритании чаще всего встречается *механистически-легализованный подход*. Центральные кадровые службы занимаются преимущественно решением оперативных задач, связанных с управлением персоналом. Делается это по распоряжению дирекции, без широкого вовлечения линейных руководителей.

2. На предприятиях Франции, Испании и Норвегии чаще всего применяются *стратегические подходы* к управлению персоналом, причем реализуются они централизованной службой по работе с кадрами.

3. На предприятиях Голландии и Дании используется так называемый *децентрализованный нескоординированный подход* к управлению персоналом. Важнейшие кадровые вопросы решаются

децентрализованно линейными руководителями, причем часто отсутствует единая стратегия предприятия.

4. На предприятиях Швеции и Швейцарии часто стремятся к *интегрированному подходу*. Он характеризуется тем, что кадровая политика основывается на далеко идущих прогнозах, т.е. носит стратегический характер и осуществляется с максимальной децентрализацией непосредственно линейными руководителями.

Республике Казахстан нельзя копировать полностью западные подходы к управлению персоналом, поскольку они годятся в лучшем случае для предприятий отдельных зарубежных стран. Да и необходимости у нас такой нет: достаточно изучить эффективные решения, найденные в прошлом. Именно на их основе предстоит создать свою национальную модель управления персоналом в XXI в., а затем воплотить ее в жизнь. Эта модель в условиях эффективной организационной культуры не будет лучше или хуже зарубежных моделей. Она будет другой, приемлемой только для нашей страны. Разумеется, в дальнейшем необходимо ее постоянно развивать, приспособив к меняющимся общественным ценностям Казахстана и условиям существования предпринимательства.

В соответствии со «Стратегическим планом развития Республики Казахстан до 2020 года» [14; 34–35] реализация планов по диверсификации экономики потребует наращивания трудовых ресурсов необходимыми навыками. Их долгосрочный рост будет обеспечиваться увеличением численности населения. Естественный прирост населения и увеличение положительного сальдо миграции улучшат демографические показатели (табл. 5).

Т а б л и ц а 5

Стратегические цели по увеличению числа трудовых ресурсов

К 2020 г.	Рост численности населения Казахстана составит не менее 10 %. Обеспечен рост числа квалифицированных специалистов среди иммигрантов в рамках государственной квоты привлечения иностранной рабочей силы — до 50 %. Созданы условия для трудоустройства 80 % этнических репатриантов трудоспособного возраста
К 2015 г.	Внедрена гибкая система выдачи государственных разрешений на привлечение иностранной рабочей силы, включая сезонные разрешения. Созданы условия для трудоустройства 40 % этнических репатриантов трудоспособного возраста

Примечание. Использованы данные работы [14; 34].

Помимо преобразований в образовании и здравоохранении, особое внимание государства будет уделено обеспечению безопасных условий труда; рациональному управлению миграционными процессами, способствующему притоку в страну квалифицированных специалистов, в том числе соотечественников, желающих вернуться на историческую родину и внести свой вклад в ее экономическое развитие.

Государство создает дополнительные стимулы для перехода трудовых ресурсов в легальный сектор экономики.

Т а б л и ц а 6

Стратегические цели по содействию производительной занятости

К 2020 г.	Уровень безработицы не превышает 5 %. Удельный вес высококвалифицированной рабочей силы в составе занятого населения возрастет до 50 %. Обеспечен 90–95-процентный охват крупных и средних предприятий системой коллективно-трудовых отношений
К 2015 г.	Уровень безработицы сокращен до 5,5 %. Внедрена трехуровневая система профессиональной подготовки трудовых ресурсов. Как минимум, 70 % от числа лиц, обратившихся за содействием в органы занятости, трудоустроены

Примечание. Использованы данные работы [14; 35].

До 2020 г. дальнейшее развитие системы адресной социальной помощи и поддержки уязвимых категорий населения будет направлено на снижение социальных рисков и расширение возможностей активного преодоления бедности. В этой связи будет реализован комплекс мер, направленных на стимулирование производительной занятости, повышение общего уровня занятости трудоспособного населения и снижение безработицы (табл. 6.).

Как известно, XXI век — это переход к обществу знаний, когда господствующим становится умственный труд. В нашей стране исследование проблемы повышения эффективности работников умственного труда только начинается.

Список литературы

1. Прыкин Б.В., Прыкина Л.В., Эриашвили Н.Д., Усман З.А. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 415 с.
2. Брасс А.А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — Минск: ИП «Экоперспектива», 1999. — 239 с.
3. Теория системного менеджмента: Учебник / Под общ. ред. П.В.Журавлева, Р.С.Седегова, В.Г.Янчевского. — М.: Изд-во «Экзамен», 2002. — 512 с.
4. Сергеев П.В. Менеджмент: Вопросы и ответы. — М.: Юриспруденция, 1999. — 120 с.
5. Андреев А.Ф., Гришина Н.В., Лопатина С.Г. и др. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Юрайт, 1999. — 295 с.
6. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шейн В.И. Корпоративный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Изд-во «Омега - Л», 2008. — 781 с.
7. Пугачева В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект — Пресс, 1998. — 279 с.
8. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. Б.Ю.Сербиновского, С.И.Самыгина. — М.: Изд-во «Приор», 1999. — 432 с.
9. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995. — 336 с.
10. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Ермина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 423 с.
11. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. — М.: Изд-во «Финпресс», 2004. — 288 с.
12. Rotwell W.J., Prescott R.K., Taylor M.W. Strategic Human Resource Leader. — Palo Alto, California: Davies - Black Publishing, 1998.
13. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: Издат. группа НОРМА - ИНФРА. М, 1998. — 527 с.
14. Стратегический план развития Республики Казахстан до 2020 года: Утвержден Указом Президента Республики Казахстан от 1 февраля 2010 года № 22 // Мысль. — 2010. — № 3. — С. 15–42.