

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Бурятская государственная сельскохозяйственная
академия имени В.Р. Филиппова»

Факультет агробизнеса и межкультурных коммуникаций
кафедра «Менеджмент»

Курсовая работа

по дисциплине: «Современный стратегический анализ»

Тема: «Стратегическое управление человеческими ресурсами»

Выполнил: обучающаяся 1 года
обучения группы М-5501-М
факультета агробизнеса и межкультурных коммуникаций
Цыбденова А.П.
Проверила: Тимофеева Н.С.,
к.э.н., доцент

Защита состоялась « 18 » _____ 2021 г.

Оценка 5 (отл.) Подпись Тимофеева

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»
ФАК. АГРОБИЗНЕСА И
МЕЖКУЛЬТУРНЫХ КОММУНИКАЦИЙ
ДАТА 27.04.21

Улан – Удэ, 2021 г

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1. Управление человеческими ресурсами.....	5
1.1 Концепция управления человеческими ресурсами.....	5
1.1.1 Возникновение концепции управления человеческими ре- сурсами.....	5
1.1.2 Цели управления человеческими ресурсами.....	7
1.2 Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом.....	9
2. Стратегическое управление человеческими ресурсами.....	12
2.1 Концепция стратегического управления человеческими ресур- сами.....	12
2.1.1 Возникновение и основные положения концепции страте- гического управления человеческими ресурсами.....	12
2.1.2 Цели стратегического управления человеческими ресур- сами.....	14
2.2 Реализация концепции стратегического управления человечески- ми ресурсами на практике, ее достоинства и недостатки.....	16
2.3 Тенденции в развитии современной системы стратегического управления человеческими ресурсами.....	18
3. Оценка персонала и методы мотивации его деятельности как основные элементы системы стратегического управления человеческими ресурса- ми.....	21
3.1 Оценка персонала.....	21
3.1.1 Проблемы и этапы оценки персонала.....	21
3.1.2 Методы оценки персонала.....	24
3.2 Мотивация персонала как одна из сфер системы стратегического управления человеческими ресурсами.....	26
3.2.1 Роль отдела кадров в существовании эффективно управ- ляемого предприятия.....	28
3.2.2 Методы улучшения параметров работы подчиненных...	29
Заключение.....	31
Список использованной литературы.....	36

ВВЕДЕНИЕ

Говоря об управлении человеческими ресурсами, мы сталкиваемся с такой профессией как менеджер по персоналу. Менеджер по персоналу – профессия молодая, зародилась в конце прошлого века. Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы. Если до этого кадровая работа была функцией линейных руководителей различного уровня, а также работников (и руководителей) кадровых служб, занимающихся учетной, контрольной и распорядительской (администраторской) деятельностью, то возникновение управленческой (штабной) функции, связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента. Именно с появлением управления персоналом как специализированной штабной деятельности в системе современного менеджмента связано становление кадрового менеджмента, который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы – не только функционирующей, но и развивающейся, – на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте – управление человеческими ресурсами. Являясь относительно молодой наукой, наука об управлении человеческими ресурсами синтезирует знания различных направлений менеджмента, ставит много дискуссионных вопросов, чем и привлекает интерес множества ученых, исследователей и менеджеров. Актуальность данного направления научных исследований становится еще более очевидной при рассмотрении условий развития общества, в котором происходит процесс информационной революции.

Таким образом, цель данной работы – определить сущность понятий «управление человеческими ресурсами» и «стратегическое управление человеческими ресурсами», а также выявить основные тенденции, происходящие в современной системе стратегического управления человеческими ресурсами. Постановка общей цели определяет следующие задачи:

1. Дать определение понятию «управление человеческими ресурсами» и определить основные хронологические рамки появления данного понятия.
2. Выявить цели управления человеческими ресурсами.
3. Выявить основные отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом.
4. Дать определение понятию «стратегическое управление человеческими ресурсами» и определить основные хронологические рамки появления данного понятия.
5. Выявить цели стратегического управления человеческими ресурсами.
6. Охарактеризовать основные достоинства и недостатки реализации концепции стратегического управления человеческими ресурсами на практике.
7. Выявить основные тенденции в развитии современной системы стратегического управления человеческими ресурсами.
8. Выявить основные проблемы и этапы оценки персонала.
10. Определить сущность понятия «мотивация» в системе управления человеческими ресурсами.
11. Охарактеризовать роль отдела кадров в обеспечении эффективного функционирования организации.
12. Выявить основные методы улучшения параметров работы подчиненных.

Решение поставленных задач будет проводиться на основе монографий Армстронга М., Маслова В.И. и т.д., а также на основе учебных пособий по менеджменту методами синтеза и анализа имеющихся точек зрения.

1. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1 Концепция управления человеческими ресурсами

1.1.1 Возникновение концепции управления человеческими ресурсами

«Управление человеческими ресурсами – это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей» [1, 134].

В полном виде концепция управления человеческими ресурсами появилась в середине 80-х годов на фоне характерной для этого десятилетия бурной активности авторов в области популяризации управленческих идей и новым витком в развитии экономики, делающей акцент на все убастряющийся НТП.

«Стремление внедрить управление человеческими ресурсами исходит из необходимости организации адекватно реагировать на внешнюю угрозу со стороны ужесточающейся конкуренции. Эта концепция становится привлекательной для менеджеров, вынужденных наращивать конкурентное преимущество своих компаний, когда они, наконец, понимают, что для достижения цели им необходимо вкладывать средства не только в новую технологию, но и в человеческие ресурсы» [1, 178]. Какими бы современными не были техника и технологии, они останутся грудой железа, а эффект управленческих решений останется лишь на бумаге, если персонал предприятий не будет обладать соответствующим уровнем развития образовательно-квалификационных характеристик, трудовой и производственной дисциплины. Вместо отношений "начальники - подчиненные" постепенно формируются отношения единого коллектива, основанные не на приказе и контроле, а на доверии и поддержке.

Основная идея управления человеческими ресурсами заключается в достижении приверженности «сердец и умов» работников целям компании с помощью вовлечения их в процесс, создания благоприятных условий для

общения и обмена информацией и других методов формирования компаний с высокой степенью приверженности и доверия работников. Значительное внимание при этом уделяется ключевой роли организационной культуры. «Центром внимания при таком походе является «взаимность» - убежденность в том, что интересы руководства и работников могут и должны совпадать, где все сотрудники разделяют организационные цели и работают как одна команда» [1, 234].

В процессе развития концепции управления человеческими ресурсами можно выделить три основные стадии:

1. Начальные идеи, разработанные американскими авторами в 80-х годах.
2. Развитие этих идей британскими авторами в конце 80-х и начале 90-х годов.
3. Введение концепции управления человеческими ресурсами в систему традиционного управления персоналом.

Первые две модели получили название «модель соответствия» и «Гарвардская модель». В «модели соответствия» основным положением являлось то, что управление организационной структурой и управление человеческими ресурсами должны соответствовать организационной стратегии. «Гарвардская модель» строится на убеждении, что «управление человеческими ресурсами должно осуществляться на всех уровнях руководства, при этом должен быть сформирован особый подход к системе управления людьми, рассчитанный на долгосрочную перспективу, а также необходимость воспринимать людей как потенциальные активы, а не переменные затраты» [4, 111].

В дальнейшем данные идеи получили развитие у ряда британских ученых. Так Дэвид Гест, взяв за основу «Гарвардскую модель», дополнил ее следующими элементами: стратегическая интеграция (сочетание задач управления человеческими ресурсами со стратегией фирмы); высокая степень приверженности сотрудников процессу достижения целей организации; высокая степень качества ресурсов; функциональная гибкость и нали-

чие адаптивной организационной структуры, способной управлять инновациями. Он полагал, что «основной целью управления человеческими ресурсами является повышение конкурентоспособности за счет предоставления высококачественных товаров и услуг, а также эффективная инновационная деятельность на рынке» [3, 116].

Карен Легге делает основной акцент на усиление организационной культуры и отношению к человеческим ресурсам как к непосредственному источнику конкурентного преимущества.

Крис Хендри и Эндрю Петтигрю определили основополагающий фактор управления человеческими ресурсами как «качественное описание структур и процессов формулирования стратегий в сложных организациях с должным пониманием аналитических концепций» [4, 67].

Многие менеджеры скептически относятся к данной концепции. И все же, несмотря на такое отношение, достоинство этой концепции состоит в том, что она подчеркивает необходимость относиться к людям как к ключевым ресурсам.

Внедрение концепции управления человеческими ресурсами на практике началось со смены вывески, где менеджеров по персоналу стали называть менеджерами по управлению человеческими ресурсами.

1.1.2 Цели управления человеческими ресурсами

Основная цель управления человеческими ресурсами направлена на развитие организационной способности достигать успеха за счет максимального использования потенциала людей.

Таким образом, цели управления человеческими ресурсами можно сформулировать следующим образом [5, 121]:

- помощь организации в приобретении и удержании необходимой квалифицированной, приверженной и мотивированной рабочей силы;
- максимизация и развитие внутренних способностей людей – их вклада, потенциала и статуса на рынке труда – путем создания возможностей для обучения и постоянного развития;

- развитие высокоэффективных рабочих систем, которые включают четко структурированные процессы найма и отбора, системы компенсаций и стимулов на основе результатов труда, а также деятельность по обучению и развитию управленческих кадров, связанную с потребностями организации;
- становление действенной практики, ориентированной на признание менеджерами ценности сотрудников как одной из основных заинтересованных сторон в организации и стимулирование развития атмосферы сотрудничества и взаимного доверия;
- создание климата, способствующего становлению эффективных и гармоничных партнерских отношений между менеджерами и их подчиненными;
- культивирование среды, благоприятной для командной работы и обеспечение гибкости процессов;
- помощь компании в разработке сбалансированного и адаптивного подхода к удовлетворению потребностей заинтересованных сторон (владельцев, госучреждений и доверительных управляющих, руководства, сотрудников, потребителей, поставщиков и общества в целом);
- создание условий для оценки и вознаграждения людей по результатам их действий и достижений;
- управление разнообразием, присущим трудовым коллективам, принимая во внимание индивидуальные и групповые различия в трудовых отношениях, стилях поведения и устремлениях;
- создание условий для проведения политики равных возможностей применительно ко всем сотрудникам организации;
- осуществление этического подхода к управлению, основанного на заботе о людях, справедливости и прозрачности деятельности;
- поддержание и совершенствование морального и физического благополучия работников.

Важным моментом при формировании целей управления человеческими ресурсами является их согласованность с корпоративной стратегией, т.е. они должны быть направлены на реализацию общефирменной стратегии и максимально усиливать ее эффективность. Следовательно, необходимо учитывать различного рода факторы, такие как: особенности корпоративной культуры, сильные и слабые стороны компании, стадия жизненного цикла фирмы, особенности менталитета людей и т.д.

Основной задачей управления человеческими ресурсами является развитие потенциала сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества и его эффективное использование. При этом должны быть максимально соблюдены интересы каждого сотрудника за счет установления отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и руководством.

1.2 Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом

К особенностям традиционного метода управления персоналом можно отнести следующее:

1. До сих пор не сложилось единства профессионального знания, общей профессиональной идеологии из-за разнообразия существующих подходов в управлении персоналом.
2. Роль специалистов по управлению персоналом определяется тем, что они выполняют функции советников при руководстве и не несут непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации.
3. Управление персоналом трактуется как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки. Существует мнение, что любой опытный руководитель вполне может справиться с функциями менеджера по персоналу.

4. Отсутствие специализированной профессиональной квалификации снижает авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

5. Управление персоналом ориентировано в основном на текущую деятельность организации.

Обобщение взглядов ученых в области новой концепции управления людьми позволяет составить консолидированный список отличительных характеристик системы управления человеческими ресурсами [3, 321]:

1. Подчеркивается важность формирования приверженности миссии и ценностям компании, т.е. эта модель «ориентирована на приверженность».

2. Управление человеческими ресурсами основывается на осознании необходимости стратегического соответствия – интегрирование кадровой и организационной стратегии.

3. Эта деятельность стимулируется высшим руководством.

4. Внедрение системы управления человеческими ресурсами и ответственности за результаты возлагается на линейных руководителей.

5. Управление человеческими ресурсами представляет собой всеобъемлющий и целостный подход к реализации взаимно поддерживающих принципов и методов формирования кадровой политики, т.е. разработку целостной системы политики и практики в области человеческих ресурсов.

6. Особое внимание уделяется формированию культуры и ценностей организации.

7. Управление человеческими ресурсами ориентировано на результат, подчеркивает необходимость постоянного движения вперед к новым рубежам, чтобы компания всегда была готова к решению новых задач.

8. Организация процессов основана на принципах органичности и децентрализации с введением гибких ролей, концентрации на процессе.

9. Особое значение приобретает качественное обслуживание потребителей и достижение высокого уровня потребительской удовлетворенности.

10. Дифференцированная система вознаграждения на основе результатов

труда, компетентности, личного вклада или квалификации.

Таким образом, основные различия между системой управления персоналом и системой управления человеческими ресурсами следующие [3, 334]:

1. Появление стратегической направленности в управлении человеческими ресурсами делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, делающей основной акцент на оперативной деятельности, характерной для традиционной модели управления персоналом.
2. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента.
3. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долгосрочных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников организации и улучшение качества условий труда.
4. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат, который считается ключевым элементом кадрового потенциала.
5. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя.

2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.3 Концепция стратегического управления человеческими ресурсами

1.3.1 Возникновение и основные положения концепции стратегического управления человеческими ресурсами

В современном производстве особое значение придается стратегическому подходу к управлению человеческими ресурсами, который создает возможность получения синергетического эффекта. Под влиянием третьей промышленной революции зарождается новое общество, основу которого закладывают интеллект, информация и интерес. В этом обществе не труд в своей непосредственной форме, а разум, наука как непосредственная производительная сила становятся главным источником общественных богатств. Именно человеческий фактор определяет конкурентоспособность любого предприятия, эффективность его деятельности. Неслучайно ключевым аспектом стратегии развития предприятий признается сегодня кадровая стратегия. Принятию решений по поводу развития трудового потенциала предприятий должен предшествовать анализ наиболее значимых с точки зрения конкретного производства характеристик трудового потенциала различных категорий работников и степени соответствия указанных характеристик предъявляемым требованиям.

Концепция стратегического управления человеческими ресурсами была впервые предложена Фомбруном и его соавторами, которые утверждали, что эффективное функционирование компании опирается на три ключевые момента [2, 321]:

1. Миссия и стратегия.
2. Организационная структура.
3. Управление человеческими ресурсами.

По определению этих авторов, стратегия с одной стороны является процессом, в ходе которого формулируется миссия компании и определяются ее цели, а с другой – процессом, посредством которого компания ис-

пользует свои ресурсы для выполнения поставленных целей. Вывод, который был сделан Фомбруном и соавторами, заключался в том, что управление системами человеческих ресурсов и организационными структурами должно быть связано с бизнес-стратегией. Иными словами, они подчеркивали важность стратегического соответствия.

Согласно Хендри и Петтигрю, значение стратегического управления человеческими ресурсами определяется четырьмя факторами [5,156]:

1. Использование планирования.
2. Целостный подход к выработке систем управления персоналом и управление ими на основе политики в области трудовых отношений и кадровой стратегии, базирующихся, как правило, на миссии компании.
3. Согласование деятельности и направлений политики управления человеческими ресурсами с принятой бизнес-стратегией.
4. Отношение к персоналу компании как к «стратегическому ресурсу» для достижения «конкурентного преимущества».

Таким образом, стратегическое управление человеческими ресурсами – это устойчивая схема спланированного использования человеческих ресурсов и действий, направленных на обеспечение выполнения компаний поставленных целей [5, 189]. Стратегическое управление человеческими ресурсами рассматривается также как подход к принятию решений относительно намерений и планов компании в области трудовых отношений, а также при формировании политики и практики в сфере найма, обучения, развития, управления эффективностью, оценки работы персонала и межличностных отношений.

Стратегическое управление человеческими ресурсами указывает на общее направление движения компании на пути к достижению своих целей посредством управления людьми. Оно занимается широким кругом организационных вопросов, касающихся изменения культуры и структуры, повышения эффективности и производительности труда, подбора ресурсов для удовлетворения будущих потребностей компании, развития отличии-

тельных способностей и управления изменениями. В более широком смысле стратегическое управление человеческими ресурсами затрагивает все ключевые кадровые вопросы, которые оказывают влияние или зависят от стратегических планов компании.

«Основной философией стратегического менеджмента можно назвать необходимость приспособления к непрерывно изменяющимся условиям окружающей среды, что объективно заставляет уделять значительное внимание ресурсному потенциалу, необходимому для обеспечения успешной деятельности. А поскольку именно люди непосредственно участвуют во всех преобразованиях (разработка, изобретение, внедрение, реализация и т.д.), то именно данный фактор (названный «человеческий ресурс» или «человеческий капитал») является основополагающим для повышения конкурентоспособности организации в целом» [7, 57].

Здесь же необходимо отметить, что обоснованной можно считать лишь ту стратегию, выбор которой был осуществлен на основе достоверной, систематизированной и научно обоснованной информации. Соответственно, чем большим объемом данной информации располагает фирма, тем эффективнее окажется процесс стратегического планирования. Объем информации, которую эффективно может обработать и успешно реализовать один человек является весьма ограниченным, что определенным образом указывает на необходимость привлечения к данному процессу возможно максимального количества квалифицированных сотрудников.

1.3.2 Цели стратегического управления человеческими ресурсами

Для того чтобы организация могла разрабатывать эффективные стратегические цели в области персонала ей необходимо ответить на три вопроса [6, 42]:

- где сейчас находится организация и ее персонал;
- в каком направлении, по мнению высшего руководства, должен быть задействован персонал в соответствии со стратегией фирмы;

- как должен развиваться персонал, чтобы выполнять задачи фирмы в будущем.

Важность формирования стратегических целей управления человеческими ресурсами обусловлено теми же факторами, что и в стратегическом планировании, т.е. определение приоритетных направлений развития в зависимости от их фактического состояния и имеющегося потенциала. При этом необходимо подчеркнуть, что цели стратегического управления человеческими ресурсами должны формироваться в контексте развития корпоративных целей.

Можно выделить фундаментальную (общую) цель стратегического управления человеческими ресурсами, которой является создание стратегической способности компании посредством удовлетворения в квалифицированных, приверженных и высокомотивированных сотрудниках, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. Более конкретная цель состоит в формировании направления движения компании в изменчивой среде в целях удовлетворения ее собственных коммерческих потребностей, а также индивидуальных и коллективных потребностей ее членов путем разработки и реализации целостной и действенной кадровой политики в области человеческих ресурсов.

Среди стратегических целей управления человеческими ресурсами можно выделить следующие:

1. Формирование приверженности, когда сотрудники эмоционально привязаны к организации, представляют себя и организацию как единое целое, идентифицируют себя с ней, что обеспечивает их вовлеченность в дела и проблемы фирмы.
2. Повышение уровня квалификации, что в соответствии с планированием карьеры может послужить формированию у сотрудников высокомотивированной деятельности.
3. Создание опционной программы, т.е. долевого участия сотрудников в капитале компании. Опционы позволяют решить одновременно задачи

участия сотрудников и в собственности, и в прибыли. Главная цель опционных выплат состоит в том, чтобы увязать оплату труда с эффективностью функционирования, чтобы сотрудники получали прибыль тогда, когда их компании процветают, и терпели убытки, когда компании сбиваются с правильного курса.

Логическим обоснованием стратегического управления человеческими ресурсами служит тот факт, что компании выгодно иметь согласованную и понятную для всех базу для разработки подходов к управлению людьми в долгосрочной перспективе.

«Конкурентное преимущество составляет суть конкурентной стратегии. Оно охватывает все те способности, ресурсы, взаимоотношения и решения которые позволяют компании выгодно использовать рыночные возможности и избежать угроз на пути достижения желаемой позиции на рынке» [6, 127].

Большинство авторов отмечает все возрастающее признание роли управления людьми как одного из связующих звеньев в цепи достижения компанией конкурентного преимущества.

1.4 Реализация концепции стратегического управления персоналом на практике, ее достоинства и недостатки

Практика успешных современных компаний свидетельствует, что для выживания и успешного функционирования системы «организация» в центре внимания должны быть системообразующие факторы.

Вспомним опыт успешных бизнесменов. Благодаря чему их компаниям удавалось выжить и подняться в годы острейших кризисов? Благодаря команде и людям, которые в критические моменты способны творить чудеса. Вот, что написал в своей книге «Карьера менеджера» глава корпорации «Крайслер» Ли Якокка: «Никогда прежде я, по существу, не знал, как поведут себя люди в трудный час. А теперь я узнал, что большинство их кинется вам на помощь. ...Я узнал также, что люди способны в кризисной ситуации сохранять присутствие духа и действовать совершенно спо-

койно. ...Я обнаружил, что люди готовы пойти на большие жертвы, если все остальные разделяют их судьбу. Когда жестокие испытания ложатся в равной мере на всех, можно горы свернуть» [5, 198]. Таким образом, в последнее время начинает наблюдаться следующая тенденция в отношении к персоналу компаний: из наемной рабочей силы он начинает переходить в новую ценностную категорию – «человеческий капитал».

Отличительная особенность капитала – в его самовозрастающей стоимости. Еще одна характеристика капитала (в основном овеществленного) – моральный и физический износ. Эти черты присущи и человеку, как одной из форм интеллектуального капитала. Но важно помнить главное – именно человек обеспечивает прирост стоимости совокупного капитала (в любых его формах). Даже если на первый взгляд картина представляется иной, проследив данную цепочку до конца можно убедиться в истинности этих слов. Человек обладает совершенно уникальными чертами, о которых часто забывают, а значит, недооценивают возможности использования. Это свойственные ему креативность и потенциал. Если человек «на своем месте», он является самовозрастающей ценностью и никакая инфляция или кризис «не съедят» эту ценность. Наоборот, в моменты кризисов потенциал «человека творческого» увеличивается. Менеджер он или рядовой специалист, здесь важно другое – он занимается своим делом.

В природе человека заложена потребность в самореализации, в целостном развитии личности, что отражается на всех сферах его жизни. Поэтому ценность человека (в отличие от многих форм капитала) способна возрастать несоизмеримо больше, чем обеспечивают вложенные в его развитие средства компании. Известно, чтобы финансовый капитал работал на вас и приносил прибыль, нужно сначала поработать на него. На самом высшем уровне компании продумываются стратегии, просчитываются варианты и риски. А потом руководство и акционеры анализируют рентабельность капитала, оценивают его отдачу, соизмеряя с затратами, ищут новые сферы его применения и готовы пойти на временные убытки ради

будущих выгод. Однако приходится констатировать тот факт, что один из важнейших факторов развития компании – персонал – пока еще не всегда и не во всех компаниях подвергается такой оценке. Сложно управлять тем, что трудно оценить, увидеть в отчете о финансовом результате. Однако один из секретов успешных компаний – в постоянном внимании и управлении трудноизмеримым человеческим фактором. Чтобы изменить ситуацию, нужно, как минимум, начать ею заниматься серьезно и регулярно. Первый качественно новый рубеж будет достигнут, когда компания сделает ставку на персонал как на базовый фактор развития бизнеса; когда осознает, насколько глубокие вещи включает в себя понятие управление человеческими ресурсами. Основная идея сказанного до сих пор: в успешных компаниях управление персоналом – это личная забота руководителя компании. А поскольку миссия руководителя – развивать бизнес, то в результате и система управления персоналом оказывается настроенной на главное – на цели бизнеса. В этом случае на деле достигается стратегическая цель всей организации – развитие бизнеса компании за счет максимально эффективного использования человеческого капитала. Только такая интегрирующая цель позволяет объединить в стройную, целостную систему все многообразие функций управления персоналом.

1.5 Тенденции в развитии современной системы стратегического управления человеческими ресурсами

Критический анализ применения технологии управления человеческими ресурсами, несмотря на многообещающие заявления ее приверженцев, демонстрирует известный разрыв между идеологическими установками и их практической реализацией.

Во-первых, практика управления человеческими ресурсами в различных странах отражает не только многообразие национальных школ и традиций кадрового менеджмента, но, скорее, свидетельствует об отсутствии некоей единой концепции, так как пестрота используемых концептуальных схем нередко усугубляется их взаимной противоречивостью. На-

пример, несовместимыми на практике представляются такие элементы управления человеческими ресурсами, как командная работа и индивидуальная оплата труда в зависимости от его эффективности. В связи с этим некоторые скептики усматривают в технологии управления человеческими ресурсами всего-навсего вариацию модернизированной доктрины человеческих отношений, а в неизбежных противоречиях – выражение структурного антагонизма между менеджерами и рядовыми работниками.

Во-вторых, хотя все большее число компаний объявляют о внедрении у себя «модной» технологии управления человеческими ресурсами, практическая реализация новой стратегии кадрового менеджмента сталкивается со значительными трудностями. В частности, не заметен рост затрат на подготовку и переподготовку персонала, особенно принимая во внимание повсеместное распространение передовых форм кадровой работы (кружки качества, рабочие команды и т.п.). А передача части кадровых функций от кадровых служб линейным руководителям, как правило, обходится без дополнительной переподготовки последних, да и не пользуется особым вниманием со стороны руководства корпораций.

В-третьих, методы вовлечения персонала (участие в прибылях компании, передача акций работникам и т.п.), заимствуемые из арсенала управления человеческими ресурсами, нередко используются менеджерами в качестве более «мягких» форм интенсификации труда. Ставка на сознательное и ответственное выполнение производственных функций и задач работниками маскирует изощренные приемы сверхэксплуатации и служит в долгосрочной перспективе действенным инструментом в нейтрализации влияния профсоюзов.

В-четвертых, отсутствуют объективные данные, свидетельствующие о позитивном влиянии внедряемой технологии управления человеческими ресурсами на морально-психологический климат в организациях. Более того, как всегда, при любых крупных социально-организационных нововведениях редко удается избежать и негативных последствий. Правда, такие

противоречивые оценки результатов применения передовой кадровой технологии во многом обусловлены невозможностью изолировать собственные последствия внедрения управления человеческими ресурсами от других факторов.

3. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА И МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

3.1 Оценка персонала

3.1.1 Проблемы и этапы оценки персонала

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит, в сущности, в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии 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. Проблему объективности оценки можно было бы сформулировать следующим образом, в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

- объективно – вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;
- надежно – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);
- достоверно в отношении деятельности – оцениваться должен реальный уровень владения навыками – насколько успешно человек справляется со своим делом;
- с возможностью прогноза – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
- комплексно – оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;

- процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности);
- проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

- предварительную отборочную беседу;
- заполнение бланка заявления;
- беседу по найму (интервью);
- тестирование; профессиональное испытание;
- проверку рекомендаций и послужного списка;
- медицинский осмотр;
- принятие решения.

Предварительная отборочная беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это неважно, и ее проводит специалист отдела кадров. Основная цель беседы — оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств.

Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента.

Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы [3, 211]. Существует несколько основных типов беседы по найму:

а) по схеме – беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации;

б) слабо формализованные – заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов;

в) не по схеме – заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа – огромный источник информации.

Тестирование, профессиональное испытание – это источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Проверка рекомендаций и послужного списка может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к чело-

веку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам. Характеристики широко распространены во многих странах. В Германии, например, фирмы обязаны дать работнику рекомендации, которые по существу являются теми же характеристиками. В этом документе организация не имеет право указывать недостатки работника. В то же время в некоторых рекомендациях содержатся как бы между строк определенные косвенные указания на отрицательные черты работника, замеченные кадровыми службами.

Медицинский осмотр проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Далее осуществляется принятие решения, сравнение кандидатов; представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение и окончательное принятие решения.

3.1.2 Методы оценки персонала

Рассмотрим наиболее популярные методы оценки персонала:

1. Центры оценки персонала. Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает точность оценки. Особенно эффективна при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.
2. Тесты на профессиональную пригодность. Их цель – оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность.
3. Общие тесты способностей. Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психи-

ческих функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

4. Биографические тесты и изучение биографии. Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность. Используются также данные личного дела – своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

5. Личностные тесты. Это психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности.

6. Интервью. Это беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной информации.

7. Рекомендации. Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные и солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов — для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация представляется. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи.

8. Нетрадиционные методы [6, 123]:

а) 11% организаций используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией;

б) 18% – применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу;

в) 22% – пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях.

3.2 Мотивация персонала как одна из сфер системы управления человеческими ресурсами

Среди комплекса проблем менеджмента особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом предприятия. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы. Управление (руководство) персоналом включает многие составляющие. Среди них:

- кадровая политика;
- взаимоотношения в коллективе;
- социально-психологические аспекты управления.

Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников, что входит в круг вопросов, которые решает система управления человеческими ресурсами.

Дуглас Макгрегор, американский экономист, проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что руководитель может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя [4, 544]:

- задания, которые получает подчиненный;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задачи;
- средства, имеющиеся для выполнения задачи;

- коллектив, в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задачи;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас Макгрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал “Теория X” и “Теория Y”.

“Теория X” воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

“Теория Y” соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Обе теории имеют равное право на существование, но в силу своей полярности в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления.

Рассмотренные выше стратегические теории управления человеческими ресурсами каждое предприятие адаптирует под специфические особенности своего функционирования. От успешности решения этого вопроса зависит, будут ли подчиненные стремиться работать хорошо или же просто отбывать присутственные часы.

3.2.1 Роль отдела кадров в существовании эффективно управляемого предприятия

Отдел кадров занимает в верхнем управленческом звене одно из главных мест. Он служит хранителем своеобразных принципов, которые для каждого предприятия индивидуальны.

Три основных принципа:

- уважение к личности;
- гарантированная пожизненная занятость;
- единый статус работников.

Первичным элементом управленческой структуры являются отношения между руководителем и подчиненным. Они контролируются специально созданным в нашей стране институтом - системой аттестаций и собеседований. Ежегодно в ходе этих собеседований каждый сотрудник официально уведомляется о той оценке, которую получила его деятельность, а так же для него формулируются цели и задачи на следующий год и выделяются приоритетные направления. Эта система подразумевает письменное согласие работника с полученными формулировками, что является одновременно системой гарантии точности и обоснованности всех оценок и нормативов. От этой оценки будет зависеть зарплата работника в течение года. Статус каждого работника определяется абстрактным «уровнем», величина которого напрямую с занимаемой должностью не связана и формально не подлежит оглашению.

Ключевой принцип кадровой политики - гарантированная пожизненная занятость. В результате возникает необходимость регулярной переподготовки кадров и смены ими видов деятельности, при этом отдел кадров выступает в роли опекуна и обязан сделать все необходимое, чтобы работники реализовали свой потенциал. Неотъемлемыми правами работников компании являются также равные возможности - единый статус.

Отдел кадров непосредственно отвечает за реализацию нескольких ключевых программ, от которых во многом зависит успех общей кадровой политики. Наиболее мощным инструментом кадровой политики являются опросы общественного мнения, которые проводятся раз в два го-

да. Это анонимные и добровольные опросы, охватывающие почти всех сотрудников предприятия. По результатам этих опросов каждый руководитель готовит план действий по устранению выявленных недостатков и согласовывает его со своими подчиненными. Подобная практика - уникальная находка в управлении кадрами предприятия.

3.2.2 Методы улучшения параметров работы подчинённых

Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Существуют всевозможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны. Методы усовершенствования параметров работы могут быть следующие [3, 345]:

1. Повышение разнообразия умений и навыков. Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества.
2. Повышение целостности работы. Работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми.
3. Повышение важности работы. Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.
4. Увеличение автономии. Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и одновременно

менно оказывает положительное влияние на мотивацию работников. Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение.

5. Усиление обратной связи. Обратная связь бывает внутренней - то есть идущей от самой работы и внешней - в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы. Внутренняя обратная связь является более надежной, т.к. действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи - постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ - введение в процесс изготовления проверок на качество.

6. Принцип уважения к личности. Для многих предприятий уважение к личности - лишь броский лозунг, но для некоторых предприятий - основа их успехов. Под «уважением к личности» понимается прежде всего максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков, творческих способностей и умения найти себя в новой обстановке, поощрения достижений сотрудников и их личного вклада, создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каждого будет услышан, защита прав и достоинств, гарантия личной защищенности.

7. Система аттестаций и собеседований. Главная цель этой системы - контроль за индивидуальной производительностью, а также выяснения потребности в повышении образования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с поставленной целью и задачами для ее решения можно сделать следующие выводы:

1. Управление человеческими ресурсами – это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей. В полном виде концепция управления человеческими ресурсами появилась в середине 80-х годов на фоне характерной для этого десятилетия бурной активности авторов в области популяризации управленческих идей и новым витком в развитии экономики, делающей акцент на все убыстряющийся НТП. В процессе развития концепции управления человеческими ресурсами можно выделить три основные стадии:

1. Начальные идеи, разработанные американскими авторами в 80-х годах.
2. Развитие этих идей британскими авторами в конце 80-х и начале 90-х годов.
3. Введение концепции управления человеческими ресурсами в систему традиционного управления персоналом.

2. Основная цель управления человеческими ресурсами направлена на развитие организационной способности достигать успеха за счет максимального использования потенциала людей.

Среди целей управления человеческими ресурсами можно выделить следующие:

- помощь организации в приобретении и удержании необходимой квалифицированной, приверженной и мотивированной рабочей силы;
- максимизация и развитие внутренних способностей людей – их вклада, потенциала и статуса на рынке труда – путем создания возможностей для обучения и постоянного развития;

- создание климата, способствующего становлению эффективных и гармоничных партнерских отношений между менеджерами и их подчиненными;
- создание условий для оценки и вознаграждения людей по результатам их действий и достижений;
- создание условий для проведения политики равных возможностей применительно ко всем сотрудникам организации;
- осуществление этического подхода к управлению, основанного на заботе о людях, справедливости и прозрачности деятельности и т.д.

3. Основные различия между системой управления персоналом и системой управления человеческими ресурсами следующие:

1. Появление стратегической направленности в управлении человеческими ресурсами делает кадровую политику более активной.
2. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента.
3. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы, то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций.
4. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат.
5. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя.

4. Стратегическое управление человеческими ресурсами – это устойчивая схема спланированного использования человеческих ресурсов и действий, направленных на обеспечение выполнения компанией поставлен-

ных целей. Стратегическое управление человеческими ресурсами рассматривается также как подход к принятию решений относительно намерений и планов компании в области трудовых отношений, а также при формировании политики и практики в сфере найма, обучения, развития, управления эффективностью, оценки работы персонала и межличностных отношений. Концепция стратегического управления человеческими ресурсами была впервые предложена Фомбруном и его соавторами.

5. Среди стратегических целей управления человеческими ресурсами можно выделить следующие:

1. Формирование приверженности, когда сотрудники эмоционально привязаны к организации, представляют себя и организацию как единое целое, идентифицируют себя с ней.
2. Повышение уровня квалификации.
3. Создание опционной программы, т.е. долевого участия сотрудников в капитале компании.

6. В последнее время начинает наблюдаться следующая тенденция в отношении к персоналу компаний: из наемной рабочей силы он начинает переходить в новую ценностную категорию – «человеческий капитал».

Основная идея состоит в следующем: в успешных компаниях управление персоналом – это личная забота руководителя компании.

7. Тенденции развития системы стратегического управления человеческими ресурсами:

1. Практика управления человеческими ресурсами в различных странах отражает не только многообразие национальных школ и традиций кадрового менеджмента, но, скорее, свидетельствует об отсутствии некоей единой концепции, так как пестрота используемых концептуальных схем нередко усугубляется их взаимной противоречивостью.
2. Хотя все большее число компаний объявляют о внедрении у себя «модной» технологии управления человеческими ресурсами, практическая реализация новой стратегии кадрового менеджмента сталкивается со значи-

тельными трудностями. В частности, не заметен рост затрат на подготовку и переподготовку персонала, особенно принимая во внимание повсеместное распространение передовых форм кадровой работы (кружки качества, рабочие команды и т.п.).

3. Методы вовлечения персонала (участие в прибылях компании, передача акций работникам и т.п.), заимствуемые из арсенала управления человеческими ресурсами, нередко используются менеджерами в качестве более «мягких» форм интенсификации труда.

4. Отсутствуют объективные данные, свидетельствующие о позитивном влиянии внедряемой технологии управления человеческими ресурсами на морально-психологический климат в организациях.

8. Проблему объективности оценки можно было бы сформулировать следующим образом, в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

- объективно;
- надежно;
- достоверно в отношении деятельности;
- с возможностью прогноза;
- комплексно и т.д.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

- предварительную отборочную беседу;
- заполнение бланка заявления;
- беседу по найму (интервью);
- тестирование; профессиональное испытание;
- проверку рекомендаций и послужного списка;
- медицинский осмотр;
- принятие решения.

9. Наиболее популярные методы оценки персонала:

1. Центры оценки персонала.

2. Тесты на профессиональную пригодность.
3. Общие тесты способностей.
4. Биографические тесты и изучение биографии.
5. Личностные тесты.
6. Интервью.
7. Рекомендации.
8. Нетрадиционные методы.

10. Среди комплекса проблем менеджмента особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом предприятия. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

11. Отдел кадров занимает в верхнем управленческом звене одно из главных мест. Он служит хранителем своеобразных принципов, которые для каждого предприятия индивидуальны.

Три основных принципа:

- уважение к личности;
- гарантированная пожизненная занятость;
- единый статус работников.

12. Методы усовершенствования параметров работы могут быть следующие:

1. Повышение разнообразия умений и навыков.
2. Повышение целостности работы.
3. Повышение важности работы.
4. Увеличение автономии.
5. Усиление обратной связи.
6. Принцип уважения к личности.
7. Система аттестаций и собеседований.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. Базарова Т. Ю. Еремина Б. Л. Управление персоналом: Учебник для вузов.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000. - 423 с.
3. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. - М.: Финпресс, 2004. – 342 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М: Дело, 2002. – 704 с.
5. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240 с.
6. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 140 с.
7. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
8. Управление человеческими ресурсами. Под редакцией Пула М. и Уорнера М. Энциклопедия. С-Пб.: Питер, 2002. – 458 с.
9. <http://www.bizoffice.ru/>
10. <http://www.uhr.ru/>

