

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УЗБЕКИСТА
НА ИМЕНИ МИРЗО УЛУГБЕКА

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

На правах рукописи
УДК: 331.1; 658.3 (584.4)

КАБИРОВА УМИДА НУРИЛЛАЕВНА

**СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И
ИХ ПРИМЕНЕНИЕ В УЗБЕКИСТАНЕ**

по специальности 5А230102 – Экономика (по отраслям и сферам)

на соискание академической степени
магистр

ДИССЕРТАЦИЯ

НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ:
кандидат экономических наук,
доцент Хошимов П.З.

ТАШКЕНТ - 2013

СОДЕРЖАНИЕ

№		Стр.
	Введение	3
Глава I.	Теоретические основы управления персоналом.	7
1.1.	Основные терминологические понятия управления персоналом	7
1.2.	Разновидности философии управления персоналом	10
1.3.	Основополагающие этапы в развитии науки о персонале.	18
Глава II.	Концепции управления персоналом	
2.1.	Современные подходы к управлению персоналом.	22
2.2.	Концепция человеческих ресурсов в американском и в японском менеджменте	30
2.3.	Зарубежные опыт по управлению работы с персоналом	35
Глава III.	Управления персоналом в Узбекистане	
3.1	Роль и место управления персоналом в системе современного менеджмента.	41
3.2.	Экономическая характеристика Научно-Производственное Объединение «КОИНОТ»	49
3.3.	Основные направления перестройки работы кадровых служб в Узбекистане.	68
	Заключение	72
	Список использованной литературы	79
	Приложение	85

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Персонал является важнейшей частью любой организации и представляет собой один из самых ценных ресурсов инновационного развития. Постоянное развитие персонала, поиск новых подходов к управлению им являются необходимыми атрибутами успешного функционирования организации.

На современном этапе развития рыночных отношений основным фактором, обуславливающим эффективность хозяйственной деятельности предприятия на рынке, является его обеспеченность высококвалифицированной рабочей силой. Сформировался новый подход к принятию управленческих решений при выделении управления человеческими ресурсами как основного направления менеджмента.

Для получения максимальной отдачи от персонала предприятия требуется разработка такой системы методов управления, которая способствовала бы реализации стратегической цели и задач организации. Основу системы управления персоналом в организациях в настоящее время составляют возрастающая роль личности сотрудников, знание их мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед вузами.

Процесс управления человеческим капиталом будет эффективен лишь в том случае, когда имеется стратегия, а также взаимосвязь между стратегией, политикой и системой управления. Совершенствование методологии управления человеческим капиталом в интересах инновационного развития организаций предполагает создание модели управления персоналом, подходящей для организаций предприятий. В связи с этим разработка методов управления персоналом и анализ современных концепции управления персоналом является наиболее актуальной проблемой, а формирование эффективной системы управления персоналом является одной из наиболее важных задач современного управления.

Как сказал Президент Республики Узбекистан И.А.Каримов: «Какие бы

задачи мы сегодня ни ставили, какие бы проблемы нам ни приходилось решать в конечном итоге все упирается в кадры и только в кадры».¹

В этой связи Президент Республики Узбекистан И.А.Каримов отметил следующее: «В целях обеспечения опережающего развития современной производственной и социальной инфраструктуры, создания на этой основе благоприятных условий для устойчивого и динамичного развития экономики принята и взята под контроль специальная программа «О дополнительных мерах по дальнейшему развитию производственной и социальной инфраструктуры на 2009 год».²

В этих условиях, изучение современных концепции управления персоналом и их применение в Узбекистане является весьма своевременным и актуальным.

Все вышесказанное и предопределило актуальность и выбор данной темы исследования.

Цель: изучение и анализ современных концепции управления персоналом и разработка обоснованных рекомендаций и предложений, направленных на выявление приоритетных направлений по их применению и совершенствованию управления персоналом на предприятиях Узбекистана.

Исходя из сформулированной цели, в работе были поставлены следующие задачи:

- основных терминологические понятия по управлению персоналом;
- систематизация различных точек зрения по определению философии управления персоналом;
- характеристика основополагающих этапов в развитии науки о персонале;
- выявление современных подходов к управлению персоналом;

¹ И.А.Каримов Узбекистан, устремленный в XXI век, Т.; Узбекистан, 1999.

² И.А.Каримов Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана, Ташкент, март 2009.

- характеристика концепция человеческих ресурсов в американском и в японском менеджменте;
- изучение зарубежного опыта по управлению работы с персоналом;
- определение роли и места управления персоналом в системе современного менеджмента;
- обоснование необходимости применения системно-процессного подход к управлению персоналом вузов в условиях инновационных изменений;
- характеристика и анализ Научно-Производственного Объединения «КОИНОТ»;
- выявление основных направлений перестройки работы кадровых служб в Узбекистане;

Теоретическая» и практическая значимость. Теоретическая значимость обусловлена ее научной новизной и возможности использования результатов исследования в ходе научной работы и учебном процессе студентами и аспирантами. Основные положения могут быть использованы при чтении таких курсов, как «Управление персоналом», «Менеджмент»

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке предложений по управлению персоналом в рамках современных концепций управления персоналом в условиях Узбекистана.

Исследование и анализ современных концепции управления персоналом, разработка предложений по их применению в Узбекистане привели к следующим результатам, содержащим, по мнению автора, элементы научной новизны:

- обоснованы и обобщены теоретические основы управления персоналом;
- исследованы современные концепции и подходы к управлению персоналом;
- выявлены основные направления перестройки работы кадровых служб в Узбекистане;

- даны предложения по управлению персоналом в Научно-Производственного Объединения «КОИНОТ»;

Объект исследования: управление персоналом в условиях модернизации экономики республики.

Предмет исследования: современные концепции управления персоналом, их возможное применение в организациях республики.

Структура и объем работы. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения.

Первая глава «Теоретические основы управления персоналом» посвящена характеристике основных терминологических понятий по управлению персоналом, разновидностям философии управления персоналом и основополагающим этапам в развитии науки о персонале

Во второй главе «Концепции управления персоналом» дана характеристика современным подходам в управлении персоналом, проанализированы концепция человеческих ресурсов в американском и в японском менеджменте, сделан анализ зарубежного опыта по управлению работы с персоналом.

В третьей главе «Управления персоналом в Узбекистане» была выявлена роль и место управления персоналом в системе современного менеджмента, дана экономическая характеристика Научно-Производственное Объединение «КОИНОТ», предложены рекомендации по основным направлениям перестройки работы кадровых служб в Узбекистане.

Работа изложена на 90 страницах, содержит 7 таблиц и 5 иллюстрации в виде схем и диаграмм.

Глава I. Теоретические основы управления персоналом

1.1. Основные терминологические понятия управления персоналом

Говоря об управлении персоналом и об управлении кадрами, в частности, необходимо определить само понятие управления. Так, в соответствии с классическим подходом к данному вопросу и согласно кибернетическим принципам, под управлением понимается процесс поддержания системы в назначенных параметрах, т.е. обеспечение такого ее устойчивого состояния, при котором она способна оптимальным образом выполнять те функции, которые характерны для данной предметной области.

Под управлением персонала, или менеджментом персонала, понимается система видов деятельности, прежде всего управленческой, как отдельных менеджеров, так и всего аппарата управления. Предприятие ищет абстрактную рабочую силу, но имеет дело с конкретными людьми.

Основные направления деятельности, связанные с управлением персоналом:

- формирование системы управления персоналом;
- планирование кадровой работы;
- проведение маркетинга персонала;
- определение потребности организации в персонале;
- определение кадрового потенциала организации;
- обеспечение системы управления персоналом: информационное, техническое, правовое нормативно-методическое и делопроизводственное;
- оценка деятельности подразделений организации; оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Приведём определение понятию "управление персоналом".

Управление персоналом (менеджмент персонала) – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и

эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.

Управление персоналом выступает в форме непрерывного процесса, направленного на целевое изменение мотивации работников для получения от них максимальной отдачи, следовательно, и достижения высоких конечных результатов в деятельности предприятий.

Управление персоналом представляет собой разнообразную деятельность специальных функциональных служб организации и линейных руководителей соответствующих производственных подразделений, с целью формирования личности, обладающей высокой ответственностью, коллективистской психологией, высокой квалификацией, развитым чувством сохозяина предприятия.

Важно отметить, что управления персоналом, по сути дела, существует издавна.

1. Теоретический уровень - получение новых знаний путем описания явлений, выявления закономерностей, прогнозирование.

2. Вопросы о преобразовании реальных производственных ситуаций, то есть разработка конкретных моделей, проектов, предложений для эффективного использования персоналом.

В связи с тем, что теории управления персоналом (человеческими ресурсами) развивались вместе с различными школами управления, последние наложили отпечаток на название первых. Более чем за столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом.

В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

Характеристика основных постулатов, задач и ожидаемых результатов от реализации этих теорий, приведена в Приложении 1.

Как известно, классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 г. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х годов. Теории человеческих ресурсов являются современными. Из представленных в таблице данных видно, что по мере своего развития теории становятся все более гуманными.

В конце 80-х годов, когда в экономике возник и стал наглядно проявляться "дефицит" трудовых ресурсов, трудящиеся стали рассматриваться как фактор производства. Термин "фактор" определяется в словарях как причина, движущая сила чего-либо, т.е. в противоположность термину "ресурс" он подчеркивает активную роль чего-либо, в данном случае - человека.

Для выражения нового взгляда на роль человека в производстве в экономической литературе с середины 80-х годов все чаще стали использоваться термины "человеческий фактор" и "трудовой потенциал". При этом обычно предполагается, что понятие человеческий (или иногда личностный) фактор фиксирует внимание на активной роли человека в экономике. Это в наибольшей степени соответствует новой социальной ситуации, характеризующейся недостаточно эффективным использованием живого труда. В понятие "человеческий фактор" вкладывается более широкий и глубинный смысл, чем в понятия "рабочая сила" и "трудовые ресурсы". Многие видные ученые, такие как Р. Лайкерт, М. Х. Мескон и др., отмечали, что человеческий капитал является даже более ценным, чем материальный, поэтому человеческие ресурсы имеют особое значение для развития общества в целом и каждой фирмы в отдельности. При этом речь идет не о "человеческом факторе", а именно о "человеческих ресурсах".

Понятие "человеческий фактор" основано на технократическом подходе к развитию производства, при котором наемный рабочий отчужден от себя в процессе труда. Эта проблема, возникшая во второй половине прошлого столетия, является актуальной и в настоящее время. О растущей

неудовлетворенности наемного рабочего своей трудовой жизнью свидетельствуют такие факты, как текучесть кадров, рост прогулов и опозданий на работу и т. д., что отрицательно сказывается на производительности труда и его качественных показателях и не способствует творческому росту работника.) Эти последние категории рассматривают людей как общее условие функционирования и развития производства - только как рабочих. Представление совокупности людей как трудовых ресурсов означает фактическое приравнивание их к материально-вещественным факторам производства, таким, как техника, сырье, энергия и т.п. При таком подходе люди рассматриваются не как сознательные субъекты хозяйственной деятельности, а как объекты управления. Ясно, что до тех пор, пока в экономической науке на место "работающего", "трудящегося" или "индивида вообще" не будет поставлен живой человек во всем многообразии его жизненных потребностей, нечего и думать о перестройке сложившейся системы управления "человеческим фактором".

Что же такое человеческий фактор производства, экономики, общества? Однозначного ответа на этот вопрос нет. По мнению академика Т. И. Заславской, человеческий фактор - "это система взаимодействующих, занимающих разное положение классов, слоев и групп, деятельность и взаимодействие которых обеспечивают прогрессивное развитие общества".

Другими словами, человеческий фактор раскрывает человека во многих измерениях: как трудящегося, как гражданина и семьянина, как человека во всем многообразии его чувств и помыслов.

1.2 Разновидности философии управления персоналом

У отечественных и зарубежных учёных, на данный момент, сложилось множество мнений, относительно того, что же собой представляет "философия управления персоналом". Так, например, А.Я. Кибанов считает, что "философия управления персоналом - это философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, осмысление

лежащих в основе управления персоналом идей и целей. В частности, философия управления персоналом рассматривает процесс управления персоналом с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической точек зрения".³

Философия управления персоналом не должна идти вразрез с законодательными нормами государства, в границах которого функционирует данная конкретная организация, соответственно, при ее разработке необходимо опираться на национальное законодательство, в частности на нормативно-правовые акты, регламентирующие основные права и обязанности человека и гражданина, правила экономического оборота, трудовые отношения. Значительную часть фундамента философии управления конкретной организации должны составлять принятые в соответствии с действующим законодательством локальные нормативно-правовые акты, основными из которых являются устав, учредительный и коллективный договоры, стратегообразующие приказы и распоряжения высшего руководства. В том случае если организация имеет внешнеэкономические связи, необходимо учитывать, кроме отечественного, национального, и иностранное законодательство, а также предписания международного права. Однако правовые нормы являются не единственным ориентиром для построения философии системы управления персоналом компании в современных условиях. Современный менеджер в процессе управления персоналом обязан учитывать такие составляющие, как религиозные, моральные и этические нормы, обычаи делового оборота, опыт передовых предприятий аналогичных и смежных отраслей народного хозяйства, национальные и региональные особенности стратегии кадровой политики на уровне государства, региона, предприятия и его структурного подразделения.

³ Управление персоналом. Учебник. / Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Митрофанова Е. М., 2006

Однако необходимо отметить, что в процессе выработки философии управления персоналом руководство организации нередко сталкивается с проблемой коллизии требований на различных уровнях: как между нормами одной группы (например, между различными требованиями к поведению в аналогичных ситуациях для последователей различных религий), так и между нормами, принадлежащими к разным группам. Так, нередко отдельные нормы права с точки зрения различных социальных групп могут представляться аморальными, и наоборот - предписания морали, обычаев могут признаваться законодателем противоправными и наказуемыми. Отправной точкой сбалансированности в управлении персоналом должна стать документально закреплённая философия компании. Развернутость естественнонаучного содержания понятия "философия управления персоналом" не находит пока должного отражения в научных трудах, что обусловлено его новизной для теории управления персоналом. Разработка и внедрение в деятельность компании философии управления персоналом - это сложный и планомерный процесс, осуществление которого требует от менеджера комплексных знаний в таких областях, как социология, психология, экономика, юриспруденция, этика, логика и, конечно же, менеджмент.

Сущность философии управления персоналом заключается в том, что при правильной организации дела должно улучшаться качество трудовой жизни. Оно предполагает, что работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации. Иначе говоря, в организации созданы условия для справедливых, равноправных, открытых, доверительных взаимоотношений, каждый сотрудник может полностью использовать свои навыки и играть активную роль в принятии важных производственных решений; работники пользуются адекватными и справедливыми компенсациями; созданы безопасные, и здоровые условия труда. Именно такой ценой завоевывает администрация преданность персонала, и затраты на создание таких условий непременно окупаются. Если

администрация не заботится о повышении уровня трудовой жизни, она не способна управлять ее персоналом.

Таким образом, руководитель должен так расставить людей, чтобы каждый работник на соответствующей работе получил максимальное удовлетворение и наиболее полно реализовал свой опыт и умения. Справедливая система рассмотрения жалоб поможет защитить права и достоинство работника и также будет способствовать улучшению качества его трудовой жизни.

Философия управления персоналом заключается не только в том, чтобы удовлетворить потребности организации в укомплектовании персоналом, но и в том, чтобы наиболее полно удовлетворить потребности работников. Это и является задачей системы управления персоналом организации (в самом широком философском смысле).

Философия управления персоналом является неотъемлемой частью философии организации, ее костяком. Под философией организации следует понимать совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, систему ценностей и убеждений, воспринимаемых всем персоналом и подчиненную глобальной цели организации. Соблюдение философии гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала и, как следствие, эффективное развитие организации. Нарушение философских постулатов ведет к развитию конфликтов между администрацией и работниками, к снижению эффективности функционирования организации, потере ее имиджа и может привести к банкротству, так как персонал - это ее главное достояние.

В основе философии организации лежит философия управления персоналом. Философия организации оформляется отдельным нормативным документом. Необходимость разработки такого документа обусловлена тем, что:

- отношения между персоналом должны строго регламентироваться общими для всех принципами, а в организации одинаковых людей нет;

- новые работники быстрее приспосабливаются к существующей системе моральных ценностей и требованиям - администрации;
- администрация проводит свою кадровую политику, часто отличающуюся от политики других организаций;
- руководящий состав организации меняется, но преемственность должна сохраняться и работники должны жить по общим правилам;
- разнообразие вероисповеданий влияет на отношение людей к работе, поэтому важно иметь общие принципы и в этой области человеческих отношений.

В основу разработки философии организации положены следующие документы: Конституция РУз. (Основной закон), Гражданский кодекс, Трудовой Кодекс Р Уз., Декларация прав человека, Коллективный договор, религиозные писания (Библия, Коран), устав предприятия, опыт лучших организаций, стратегия кадровой политики страны. При этом необходимо учитывать: национальный состав работников, тип производства, вид собственности, отрасль народного хозяйства, численность организации, уровень благосостояния работников, культурный уровень персонала, личные взгляды руководителя и др.

Разделы документа "Философия организации" следующие: цель и задачи организации, декларация прав работника, его деловые и нравственные качества, условия труда и рабочее место, оплата и оценка труда, социальные блага и гарантии, увлечения (хобби).

Философия организации как совокупность целей и правил поведения сотрудников возникла в Японии в крупных компаниях Mitsubishi, Toyota, Sony, а затем получила широкое распространение в США в компаниях IBM, General Motors, McDonald's. А. Морита, президент корпорации Sony, так сформулировал философские принципы предприятия нового типа: "Если бы удалось создать условия, в которых люди могли бы объединиться с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические

способности для осуществления своих сокровенных желаний, то такая организация могла бы принести огромное наслаждение и пользу".

Вот эти принципы.

1. Выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач (транзисторный приемник, домашний видеоманитофон, портативный плеер, лазерная звукозаписывающая установка).

2. Патернализм - воспитание у занятых на фирме чувства, что они члены одной семьи (пожизненный наем сотрудников, неординарные формы общения с руководством, планирование служебной карьеры, фирменная одежда).

3. Развитие творческой инициативы и сознательный отказ от составления жестких планов (параллельные исследовательские группы, выявление и поддержка энтузиастов, "человек на своем месте").

Важно отметить тот факт, что философия управления персоналом, а значит и философия организации, в различных странах имеет свои особенности (см. табл. 1.2.1.).

Таблица 1.2.1.

Характеристика разновидностей философии управления персоналом⁴

Критерии организации работы	Философия управления персоналом		
	Японская	Американская	Узбекская
Основа организации	Гармония	Эффективность	Смешанная
Отношение к работе	Главное - выполнение обязанностей	Главное - реализация заданий	Главное - реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная	Практически нет
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие	Средние между высокими и низкими
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз	Сверху вниз
Делегирование власти	В редких случаях	Распространено	В редких случаях

⁴ Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 304 с. ~ доработанная автором

Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные	Чаще семейные, чем формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам	После окончания учебы
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов	Смешанная

Английская философия управления персоналом основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, возможность систематического повышения квалификации, гарантии достойного заработка.

Американская философия управления персоналом построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников и четко ориентирована на прибыль компании, от величины которой зависит личный доход работника. Ей характерны: четкая постановка целей и задач, высокая оплата труда персонала, поощрение потребительских ценностей. Она отражает высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии.

Японская философия управления персоналом основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Здесь преобладает теория человеческих отношений. Ей присущи: преданность идеалам фирмы, пожизненный наем сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

Узбекская философия управления персоналом весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и размера организации. Крупные акционерные организации, созданные на базе государственных, сохраняют прежние традиции и характеризуются четкой дисциплиной, коллективизмом и хозяйственностью, предусматривают повышение уровня жизни работников и сохранение социальных благ и гарантий в новых условиях хозяйствования.

Организации малого предпринимательства работают при отсутствии четко сформированной философии управления персоналом, в условиях достаточно жесткого и не всегда гуманного отношения к работникам со стороны собственника и минимальной демократизации управления.

Философия управления персоналом проявляет свои сущностные характеристики в гармонизации отношений работника и работодателя. Сознание каждого человека притягивает к себе почти мистическая сила согласованного волеизъявления, которое, в свою очередь, способно изменять судьбы государств и обеспечивать удовлетворение простейших жизненных потребностей отдельного человека. Предоставляя же возможность максимально удовлетворять потребности каждого конкретного работника, организация прокладывает себе дорогу к успеху и эффективному развитию. Основными принципами разработки философии организации являются:

- системность;
- исключение дублирования действующего законодательства;
- соответствие действующему законодательству;
- конкретность включаемых положений;
- реальность закрепляемых прав и обязанностей;
- наличие механизмов защиты в случае нарушения требований философии организации.

Принятая и закреплённая в трудовом процессе философия управления персоналом призвана обеспечить справедливые, равноправные, взаимовыгодные отношения в организации, построенные на доверительной основе. В процессе таких отношений работникам организации легче максимально использовать свои трудовые навыки и занять свою нишу в разработке и принятии управленческих решений на всех уровнях. Кроме того, реально внедрённая и действующая философия управления персоналом позволяет персоналу работать в оптимальных условиях и быть социально защищённым. Подобными действиями руководство организации создает для

себя предпосылки управляемости наемного персонала, нацеливает рабочий коллектив на достижение поставленных тактических и стратегических целей.

Важно особо отметить, что исследование данной категории управления требует обращения к таким вопросам, как удовлетворение потребностей одного конкретного человека и необходимость избегания однополярности внутриорганизационных процессов. Философия управления персоналом в рыночных условиях есть важнейший инструмент согласования интересов, используемый в современном демократическом обществе. Она определяет нравственно-этический стержень работы организации, обостряет требование ответственности человека за свою судьбу и судьбу компании. Четко сформулированная философия управления персоналом в рамках конкретной организации, облаченная в знаковую форму и внедренная в рабочую действительность, теряет свою абстрактность для рядового сотрудника компании, способствуя тем самым слаженности работы и достижению намеченных целей.

1.3. Основополагающие этапы в развитии науки о персонале.

На рубеже 1900-х годов часть функций по управлению персоналом (в первую очередь наем и учет использования рабочего времени) стала передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг организовал на своей фирме первое бюро по найму работников. В 1910 г. фирма "Плимнтон пресс" создала отдел кадров. 1912 г. считается приблизительной датой, когда отдел кадров впервые возник в современном значении этого слова.

В 20-х годах подобные подразделения (отделы, департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной Европы.

Работники этих подразделений занимались налаживанием отношений между работодателями и наемными работниками, выясняли настроения рабочих, представляли их требования руководству, награждали рабочих за многолетний добросовестный труд и преданность организации, устраивали совместные празднества. Они же ведали некоторыми жилищно-бытовыми

вопросами работников, предотвращали создание профсоюзов или вели переговоры с ними, оформляли кадровую документацию.

В 30-е годы работа отдела кадров была сориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом на предприятиях.

В 30-40-х годах принимались законы, корректирующие практику управления персоналом. Принятые в эти годы законодательные акты призывали предпринимателей заключать коллективные договоры, осуждали дискриминацию членов профсоюзов.

В ходе становления служб управления персоналом возникали новые профессии: агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, интервьюер, специалист по обучению и трудовым отношениям и т.п.

В 50-60-е годы развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новыми отношениями к труду, его условиям и организации трудовых процессов. В этот период большое внимание уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутрифирменных нормативных и регламентирующих документов: стандартов предприятия, нормативов, в первую очередь в области организации и оплаты труда. К началу 70-х годов в большинстве развитых стран отмечалось падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть кадров и абсентеизм. Это явилось следствием чрезмерной бюрократизации управления персоналом, которая вступила в противоречие с потребностями развития научно-технического прогресса, усилилась отчужденность персонала в производстве. У части работников возник интерес к участию в управлении, начался процесс его демократизации.

В середине 70-х годов широкий круг мыслящих руководителей убедился, что управление персоналом является важнейшим фактором повышения эффективности предприятия, а его значение быстро возрастает.

В 70-80-е годы кадровые службы, наряду с оперативным, начинают заниматься перспективным, долгосрочным планированием трудовых ресурсов и их участие в формировании стратегического управления предприятия становится ключевым и необходимым.

Практика управления персоналом 90-х годов показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. В этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала коллектива.

В настоящее время службы управления персоналом крупных организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 и более служащих. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и управления при расширении гарантий занятости трудовых ресурсов.

Эволюция кадрового менеджмента тесно связана с общими закономерностями развития общества, экономики, производства, техники и технологий. (Приложение 2)

Вся история управления персоналом как отрасли науки может быть рассмотрена начиная с 1900 г., когда, по мнению исследователей, началась специализация в этой области деятельности.

До того времени функции управления персоналом были прерогативой руководителя, который до 80% своего рабочего времени тратил на управление сотрудниками.

В научной литературе представлены различные точки зрения на развитие кадрового менеджмента. А.Я. Кибанов отмечает, что корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества.

Формирование науки управления персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более ста лет назад в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Кроме того, наиболее ключевые проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки. В настоящее время научное направление "Управление персоналом" формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

Развитие теорий управления персоналом (человеческими ресурсами) шло под влиянием различных школ управления. За более чем столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. По мере развития теории становятся все более гуманными.

Таблица 1.3.2.

Эволюция концепций управления персоналом⁵

Годы	Концепции	Работник рассматривается как...
20–40-е гг. XX в.	Управление кадрами	Носитель трудовой функции, «живой придаток машины».
50–70-е гг. XX в.	Управление персоналом	Субъект трудовых отношений, личность
80–90-е гг. XX в.	Управление человеческими ресурсами	Ключевой стратегический ресурс организации
XXI век	Гуманистическая концепция	Не люди для организации, а организация для людей

⁵ Управление персоналом. Учебник. / Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Митрофанова Е. М., 2006

Глава II. Концепции управления персоналом

2.1. Современные подходы к управлению персоналом.

На протяжении XX века в управление персоналом использовался целый ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: рабочая сила, кадры, персонал, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы. Термин раскрывает различные аспекты управления персоналом, изменения общественных взглядов.

Развитие менеджмента в XX веке сопровождалось стремительным изменением общественных взглядов, осознание роли человека в сфере производства. Практический опыт и научные исследования позволили сформировать важнейшие концепции управления персоналом.

Произошла смена четырех концепций, прослеживающих роль человека в производственной сфере.

- **Использование трудовых ресурсов** – с конца XIX в. До 60-х годов XX века. Вместо человека, занятого в производстве, рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. На Западе эта отражение в тейлоризме.

- **Управление персоналом** – научной основой этой концепции, развившейся с 30-х годов, была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль – должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

- **Управление человеческими ресурсами** – человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов – трудовой функции, социальных отношений, состояния работника. В отечественной практике эта концепция используется фрагментарно и в годы перестройки получила название «активизация человеческого фактора»

- **Управление человеком** – в соответствии с этой концепцией человек – особый объект управления, который, однако, не может рассматриваться только как «ресурс».

Анализ концепций, их отражение в практике работы организаций позволяет по-разному систематизировать подходы к управлению персоналом. Например, противопоставляя два взгляда на роль человека в производстве:

- Человек как ресурс производственной системы (трудовой, человеческой) – важный элемент процесса производства и управления;
- Человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями – главный субъект управления;
- Экономические, в которых главенствуют проблемы производства, обмена, распределения и потребления, материальных благ, а персонал, исходя из этого, рассматривается как трудовой ресурс;
- Социальные, в которых главенствуют вопросы отношений, социальные группы, духовные ценности, аспекты всестороннего развития личности, а персонал рассматривается как главная система, состоящая из неповторимых личностей.

Управленческий подход изменил взгляд на человека, его место в организации и оптимальные рычаги воздействия. Так, организация стала восприниматься как машина, сформировался взгляд на человека, как на деталь, винтик в механизме, по отношению к которому возможно использование трудовых ресурсов.

Все концепции имеют различный подход к управлению. Так условно эти подходы можно разделить на экономические, органические и гуманистические. Основные концепции управления персоналом представлены ниже.

Экономический подход к управлению персоналом: концепция использования трудовых ресурсов - Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого

подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. В сущности, организация рассматривается как механизм, а человек, персонал выступает как определенный винтик этого механизма, который должен исправно работать. Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
- обеспечение дисциплины – подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями.
- концепция управления трудовыми ресурсами опирается на бюрократическую организационную культуру. Поэтому руководитель в процессе своей деятельности руководствуется такими стереотипами как:
 - работники - прирожденный лентяи, пассивные и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны руководителя;
 - для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому нужно приложить все усилия для того чтобы максимально обеспечить их доход;
 - организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;

• на руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники, которые способны к самоконтролю и имеют высокую мотивацию, целеустремленность и честолюбивы.

Краткое описание экономического подхода к управлению представлено в таблице 2.1.1.⁶

Таблица 2.1.1.

**Условия эффективности и особые затруднения в рамках
экономического подхода**

Условия эффективности	Особые затруднения
<i>1. Четкая задача для исполнения</i>	Сложность адаптации к меняющимся условиям
<i>2. Среда достаточно стабильна</i>	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)
<i>3. Производство одного и того же продукта</i>	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
<i>4. Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано</i>	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

Органический подход к управлению персоналом: концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами - В рамках органического подхода последовательно сложились две концепции: концепция управления персоналом и концепция управления

⁶ Базаров Т.Ю., Малиновский П.В. Управление персоналом в условиях кризиса // Теория и практика антикризисного управления. — М.: ЮНИТИ, 1996.

человеческими ресурсами. Именно этот подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации сотрудников, оценку работы управляющего аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде.

Концепция управления персоналом опирается на органическую организационную культуру. При доминировании органической организационной культуры руководитель в процессе своей деятельности, как правило, руководствоваться следующими стереотипами:

- работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувства самоидентичности только в взаимоотношениях с другими людьми;
- рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;
- работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы руководства;
- работники склонны положительно реагировать на инициативы руководства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь потребность в общественном признании.

Исходя из этого, можно увидеть, что данная концепция использует положения теории А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом.

Концепция управления человеческими ресурсами, принятая в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга, позволило взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля. Аналогия с мозгом в отличие от аналогии с механизмом позволила совершенно иначе представить как организационную реальность в целом, так и управление персоналом в частности. Главный секрет мозга – не дифференциация и узкая специализация, а системность и комплексность, для которых важны связи, в каждый момент создаваемые в избыточном количестве.

Концепция управления человеческими ресурсами опирается на предпринимательскую организационную культуру. В случае преобладания предпринимательской организационной культуры руководитель в процессе своей деятельности, как правило, руководствуется такими стереотипами:

- работники интересуются только своими личными целями;
- Лучший способ заставить организацию работать – нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Решающим фактором является инициатива самих работников;

Наиболее эффективный способ мотивации работников – вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации;

Властные полномочия редко кому делегируются из-за опасений возможных ошибок.

Краткое описание органического подхода представлено в таблице .

**Условия эффективности и особые затруднения в рамках
органического подхода⁷**

Условия эффективности	Особые затруднения
1. Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	1. Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
2. Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	2. Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
3. Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений	3. Предположение о «функциональном единстве», когда все органы работают на благо организма в целом
4. Выделение различных подсистем организации	4. Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
5. Учет естественных возможностей в процессе инновации	5. Опасность впасть в социальный дарвинизм
6. Повышенное внимание к «экологии» внутри — и межорганизационных взаимодействий	6. Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса

Гуманистический подход к управлению персоналом -

Гуманистический подход исходит из концепции управления человеческом и из представления об организации как культурном феномене. Организационная культура несет в себе целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов.

Выделяются следующие основные исторические типы организационных культур:

- 1) органическую;
- 2) предпринимательскую;
- 3) бюрократическую;
- 4) партиципативную.

⁷ Базаров Т.Ю., Малиновский П.В. Управление персоналом в условиях кризиса // Теория и практика антикризисного управления. — М.: ЮНИТИ, 1996.

Партиципативная организационная культура возникла в результате трансформации всех предыдущих организационных культур. Гуманистический подход к управлению персоналом опирается прежде всего на партиципативную организационную культуру. При таком подходе руководитель исходит из того, что:

- подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;
- каждый сотрудник уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы к каждому человеку индивидуально исходя из данной ситуации;
- сотрудники достаточно гибки для того, чтобы органично считать свои личные цели с целями команды;
- взаимодополняемость способностей членов команды обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общих целей;
- процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу.

Работники – это ресурс, который должен быть максимально реализован. Признано, что главным источником долгосрочного преимущества на рынке является знание способностей и возможностей своих сотрудников, поощрение их изобретательности, заинтересованности в труде, создание благоприятной обстановки.

Также важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы

Соотношение нормативного и ценностного аспектов организационной культуры⁸

Характеристика системы ценностей (степень их выраженности)		Характеристика нормативной системы предприятия	
<i>Адаптивность</i>	<i>Консерватизм</i>	<i>Нормы один для всех</i>	<i>Много норм для различных групп</i>
Сильная	Сильный	Политический конфликт	Сильная и адаптированная организационная культура
Умеренная	Умеренный	Организационная культура, пригодная для одной стратегии	Стратегический конфликт
Слабая	Слабый	Организация на грани распада	Организация существует как набор автономных групп
Сильная	Слабый	Организационный конфликт	Адаптивная организационная культура
Слабая	Сильный	Сильная организационная культура	Конфликт «вакуума власти»

2.2. Концепция человеческих ресурсов в американском и в японском менеджменте

В 70-е годы в американском управлении утвердились понятия «человеческие ресурсы» и управления ими взамен «персонала» и «управления персоналом».

Отличие концепции «человеческих ресурсов» от концепций управления персоналом, состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей

⁸ 8 Базаров Т.Ю., Малиновский П.В. Управление персоналом в условиях кризиса // Теория и практика антикризисного управления. — М.: ЮНИТИ, 1996.

силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

Важным отправным моментом теории «человеческих ресурсов» является посылка различий в «ценности» человеческих ресурсов.

Американские ученые – социологи, экономисты – отмечают, что в ходе современного этапа НТР происходит резкое расширение возможностей работников влиять на результаты производственно-хозяйственной деятельности⁹.

Объясняется это не только тем, что сегодня работник приводит в движение огромную массу овеществленного труда. Характер современной технологии производства и управления во многих случаях исключает жесткую регламентацию, требует предоставления известной автономии в принятии решений непосредственно на рабочем месте и одновременно ограничивает возможности надзора за действиями оператора. Американский социолог Д. Янкелович считает расширение индивидуальных полномочий современного работника по сравнению с частичным рабочим эпохи промышленного переворота одним из определяющих признаков «второй промышленной революции». Отмеченные изменения в содержании труда, бесспорно, имеют место и оказывают влияние на перестройку подхода к управлению персоналом.

Эти изменения просматриваются не только на производственном, но и на всех уровнях управления. Компьютеризация управления позволяет сегодня устранить ряд промежуточных звеньев в его среднем эшелоне, особенно те должности, на которых управляющие заняты преимущественно агрегированием информации. Это повышает уровень сложности и ответственности решений, принимаемых в высших звеньях, ряд полномочий делегируется дополнительно на средний и нижний уровни управления.

⁹ Исаенко А.И. Кадры управления в корпорациях США. – М.: Наука, 2001.

Сегодня в применении рабочей силы в США действуют одновременно две тенденции. Первая – стремление корпораций полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества, за счет этого добиться важных преимуществ в конкурентной борьбе. Отрасли, связанные с новыми направлениями научно-технического прогресса, предъявляют значительно более высокие требования к качеству используемого персонала. Эта стратегия предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие рабочей силы, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это, в свою очередь, создает заинтересованность фирм в сокращении текучести, закреплении работников за фирмой. Отсюда тенденция к существенному расширению и перестройке работы с персоналом.

Управление человеческими ресурсами в японском менеджменте

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

«Главное преимущество Японии, - пишет исследователь Б. Брус-Бриггс, - состоит в том, что она имеет хорошую дешевую рабочую силу»¹⁰. В итоге традиционный подход к работе с персоналом, основанный на «минимизации затрат» на него, во многих корпорациях обнаружил несостоятельность.

В японских компаниях есть два отдела, которые по своим функциям и структуре не имеют точных аналогов в западных организациях.

¹⁰ Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. – М.: Наука, 2001.

Один из них — так называемый отдел общих вопросов («сому-бу»)¹¹. Он занимается юридическими вопросами, внутренними отношениями, отношениями с акционерами, государственными учреждениями, торговыми ассоциациями и родственными компаниями, документацией.

Другой — отдел кадров («дзин-дзибу»), часто представляющий собой ответвления «сому-бу» и выделяющийся из него, когда компания достигает определенного размера. Он функционирует как центральное подразделение по всем кадровым вопросам.

Руководство кадрами в Японии — больше, чем просто одна из множества функций, характерных для любой деловой организации, по значимости оно стоит в том же ряду, что и управление производством, сбытом и финансами. В нем проявляются корпоративная философия и своеобразная организация труда в частном секторе, которую можно обозначить термином «промышленная семейность».

Промышленная семейность означает, что коммерческое или промышленное предприятие рассматривается не только как экономическое образование, но и как сообщество работающих здесь людей. Для большинства из них любая организация в определенной степени олицетворяет образ человеческой семьи.

В японских компаниях обычно существует различие между двумя уровнями управления кадрами — уровнем компании и индивидуальным уровнем.

На уровне компании отдел кадров — центральное подразделение, занимающееся формальными аспектами управления кадрами. Кроме того, он всеми возможными способами помогает осуществлению этого руководства на индивидуальном уровне, на котором все и каждый — начальники, подчиненные и коллеги — должны заниматься личными и неформальными

¹¹ Козлов А.А. Управление персоналом в японских корпорациях в условиях глобализации экономики // Менеджмент в России и за рубежом, № 2, 2002.

аспектами работы с кадрами, другими словами, гармонизацией межличностных отношений на местах.

Центральное положение отдела кадров организационно не зафиксировано. Его устанавливают сами работники. Обычно они исходят из того, что их наняли работать на благо компании, а не выполнять определенную работу, что свидетельствует о преобладании групповой ориентации над индивидуальной.

Организационная структура японской компании отражает ее корпоративную философию. На Западе, где главное — экономическая эффективность, компания строится по признаку функционального разделения труда и поэтому тяготеет к горизонтальной структуре, так как каждое подразделение работает независимо, в соответствии со своей специализацией. В Японии же, где упор делается на личностные аспекты, структура базируется на взаимопомощи и иерархии и потому она, скорее вертикальна.

Основные подразделения компании — отделы («бу»), секции («ка») и подсекции («какари»). Следует отметить, что здесь имеется четкое различие между «белыми воротничками» (конторскими работниками) и «синими воротничками» (работниками физического труда). «Дзиндзи» означает кадровое руководство работниками умственного труда, необъединенными в союзы, а «рому» относится к «синим воротничкам», объединенным в союзы¹². Отдел кадров отвечает за сбор данных о деятельности работника, уровне зарплаты, условиях труда и т.д. в родственных и других компаниях. Информацию получают в процессе личных контактов с коллегами из других компаний, а также посещая специализированные государственные учреждения и такие организации как Министерство труда, Японский центр производительности, секретариат торговой ассоциации и в особенности Японскую федерацию ассоциации нанимателей.

¹² Козлов А.А. Управление персоналом в японских корпорациях в условиях глобализации экономики // Менеджмент в России и за рубежом, № 2, 2002.

Планирование рабочей силы, тесно связанное с планированием деятельности корпорации, до сих пор является в Японии исключением.

В соответствии с нынешними условиями бизнеса считается достойным следующее:

- однажды нанятый не должен увольняться, за исключением экстраординарных обстоятельств;
- по достижении возрастного предела работник должен уйти на пенсию или быть переведен на временную работу.

Набор, обучение персонала, его продвижение, проведение дисциплинарных мер и увольнений, решение вопросов, связанных с оплатой и условиями труда, социальными выплатами, а также трудовыми отношениями, — прерогатива отдела кадров. Руководители подразделений могут вносить свои предложения, с ними консультируются до принятия решения.

Если говорить о сверхурочной работе, то в японских компаниях она рассматривается двояко. Во-первых, ее использование экономичнее, чем набор дополнительной рабочей силы для удовлетворения колеблющегося спроса. Во-вторых, она приносит работникам дополнительный доход.

По трудовому кодексу Японии наниматель может продлить рабочее время или назначить работы в выходные дни, если он достигнет соглашения с профсоюзом, когда таковой имеется и включает в себя большинство работников предприятия, или при отсутствии профсоюза с лицами, представляющими большинство занятых, и подает его в письменном виде в административное учреждение.

2.3. Зарубежные опыт по управлению работы с персоналом

Методы аттестации. Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый его непосредственным руководителем. Аттестация

включает в себя несколько этапов и по существу является непрерывным процессом.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование – встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы последнего за истекший период, дается оценка этой работы, как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу. Исследования показывают, что успех собеседования зависит на 80% от подготовки проводящего его руководителя и на 20% - от аттестуемого сотрудника.

Методы аттестации эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды. В то же время этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неадекватными для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции.

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня.

Нетрадиционные методы аттестации. Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно, 10-15 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными. Тем не менее, некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве стандартных методов оценки персонала многих компаний. К числу таких методов, безусловно, относится «360-градусная аттестация».

При такой аттестации сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные механизмы аттестации, могут быть различными, однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно – получение всесторонней оценки сотрудника.

Нетрадиционные методы аттестации позволяют преодолеть присущие традиционной системе недостатки, однако их использование так же может создавать определенные проблемы для организации. Прежде всего, расширение состава сотрудников, оценивающих аттестуемого, может стать причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым.

Психологические методы оценки. Психологические методы оценки являются своеобразной разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, обследований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника. В отличие от традиционной аттестации оцениваются не результаты, а потенциал сотрудника. Психологические методы позволяют добиваться высокой степени точности и детализации оценки, однако значительные издержки, связанные с необходимостью привлечения профессиональных психологов, ограничивают область их применения. В современных организациях эти методы используются в основном для определения сотрудников с лидерским потенциалом – будущих руководителей.

Основной недостаток данного метода заключается в том, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения им ключевых задач, что ограничивает объективность оценки и возможности ее использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной платы и т.д.

Балльный метод. Для оценки факторов результативности чаще всего используют балльный метод. Например, при оценке сложности, важности и качества труда используется ранжированный ряд.

Выполненная работа по сложности:

- существенно превышает должностную инструкцию;

- несколько превышает должностную инструкцию;
- соответствует должностной инструкции;
- несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции;
- существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции.

Работа выполнена:

- на высоком уровне – 5;
- на хорошем уровне – 4;
- удовлетворительно – 3;
- ниже среднего уровня – 2;
- неудовлетворительно – 1.

Рассмотрим содержание, достоинства и недостатки некоторых методов оценки результатов трудовой деятельности, которые хорошо зарекомендовали себя на практике в разных фирмах ФРГ, США, Японии.

Графическая шкала оценки. Графическая шкала оценки является наиболее простым и популярным методом аттестации сотрудников. Каждому критерию соответствует уровень исполнения обязанностей (от неудовлетворительного до отличного). Рейтинг сотрудника по конкретному критерию выражается в определенных численных значениях, указанных в шкале оценки, которые затем суммируются и определяют уровень выполнения профессиональной работы. Показатели, по которым периодически сравнивается работа сотрудника:

- склонность к повышению квалификации;
- умения (глубокие, поверхностные);
- навыки (широкие, узкие);
- надежность (усердие);
- усидчивость;
- педантичность;
- склонность к лидерству и т.д.

Обрабатываться и сравниваться результаты опросов могут различными методами, например:

- парных сравнений вариантов и критериев между собой;
- от базового периода;
- от планируемых результатов и т.д.

Метод принудительного (заданного) распределения. Метод принудительного (заданного) распределения позволяет распределить всех сотрудников по ранжируемым категориям. Например, по конкретному показателю, характеризующему компетентность, можно распределить работников следующим образом:

- 30% - отлично;
- 25% - выше среднего;
- 25% - среднее;
- 15% - ниже среднего;
- 5% - плохо.

На практике это означает, например, что списочный состав работников, которые относятся к категории оценки уровня компетенции по конкретному показателю на «отлично», «выше среднего» и т.д.

Метод критических случаев. Метод критических случаев предусматривает постоянную фиксацию удачных и нежелательных случаев исполнения обязанностей каждым подчиненным. Эту работу выполняет руководитель, который периодически, например, каждые полгода, анализирует и обсуждает результаты оценки.

Метод критических случаев дает в руки руководителя неопровержимые факты, свидетельствующие о качестве исполнения подчиненным своих обязанностей, и поэтому позволяет объективно оценивать работу последнего.

Описанный метод позволяет разработать для каждого работника набор критериев (стандартов). Положительные и отрицательные отклонения от стандарта и есть критические случаи отклонения от нормы. Метод

критических случаев может быть использован в дополнение к методам ранжирования как основание для оценки сотрудника.

Рейтинговые шкалы. Рейтинговые шкалы, привязанные к качествам работника, - это метод шкалирования личных качеств. Особых успехов в разработке этого метода добился американский социальный психолог Ф.Фидлер.

Важнейший компонент оценки – список задач, которые выполняет менеджер. Затем, при изучении деятельности учитываются время решения, способы, степень затрат усилий.

Постановка целей работнику. Метод управления по целям заключается в том, что работнику устанавливаются конкретные, специфические, измеряемые цели. Затем периодически происходит обсуждение прогресса на пути достижения этих целей. При этом оценка работников осуществляется в следующей последовательности:

- установление целей организации;
- определение и обсуждение целей отдела;
- формулирование индивидуальных целей;
- измерение и оценка результатов труда;
- доведение оценки результатов труда до исполнителя.

Неудовлетворенность многих фирм традиционными методами аттестации побуждает их искать новые методы оценки персонала. Новые нетрадиционные методы аттестации рассматривают рабочую группу в качестве основной единицы фирмы, делают акцент на оценку и способность работать в группе. Оценка каждого сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов работы фирмы в целом. Во внимание принимается не только успешная работа сегодня, но и способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Глава III. УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УЗБЕКИСТАНЕ

3. 1. Роль и место управления персоналом в системе современного менеджмента.

Субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным. В литературе можно встретить примеры различного толкования понятия "управление персоналом". Одни авторы в определении оперируют целью и методами, с помощью которых можно этой цели достигнуть, т.е. акцентируют внимание читателя на организационной стороне управления.¹³ Другие в определении делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления. Типичным примером первого подхода может служить определение, данное В. П. Галенко: "Управление персоналом - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий". Другой подход отражен в определении управления персоналом, принятом в немецкой школе менеджмента: "Управление персоналом (менеджмент персонала, экономика персонала) - область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками".¹⁴

Таким образом, главное, что составляет сущность управления персоналом - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных

¹³ Управление персоналом/ Под ред. Т.Ю. Базарова М.,1999. С.194

¹⁴ Зайцев Г.Г. Управление персоналом. СПб., 2000. С.56

мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития, занятых на нем работников.

Несмотря на многообразие определений управления персоналом, мало чем отличающихся друг от друга по своей сущности, имеются и такие, которые свидетельствуют, что данное понятие не получило четкого толкования. Например, отмечается, что управление персоналом связано с изучением человеческих ресурсов в управлении, т.е. касается непосредственно кадрового потенциала управления, когда сам персонал управления рассматривается как некий объект управленческих решений. С такой подменой объектов управления (персонал предприятия на персонал управления предприятием) вряд ли можно согласиться.¹⁵

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами. Рис.¹⁶3.1.1

Рис.3.1.1

Содержание управления персоналом составляют:

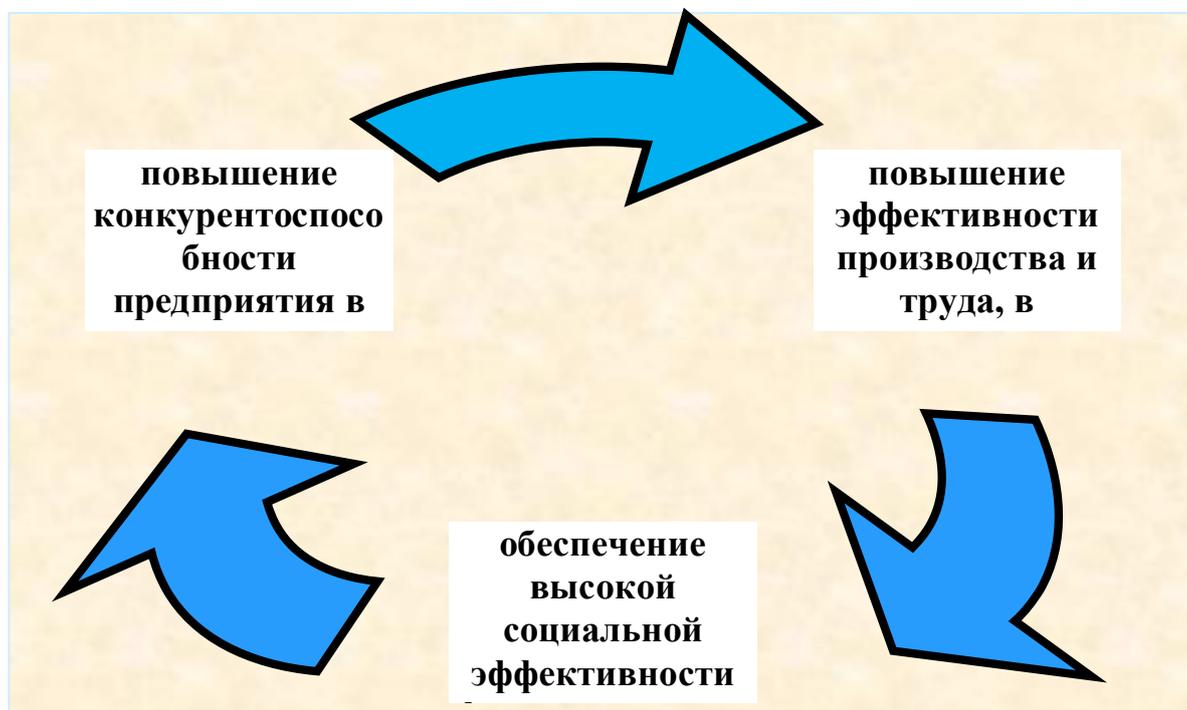


¹⁵ Управление персоналом/ Под ред. А.Я.Кибанова. М.,1999. С.44

¹⁶ Составлено автором

Целями управления персоналом предприятия (организации) можно изобразить в виде следующей диаграммы 3.1.2¹⁷

Диаграммы 3.1.2



Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

¹⁷ Составлена автором

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.¹⁸

Управление персоналом — функциональная сфера деятельности, задача которой — обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом. Персонал предприятия в одно и то же время может выступать как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия выступают объектом потому, что они являются частью производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование людских ресурсов на производстве составляют основное содержание

¹⁸ Основы управления персоналом: Учебник / под ред. Б.М.Генкина.-М.: Высшая школа, 2001. С.164

управления персоналом и с этой точки зрения рассматриваются аналогично управлению материально-вещественными элементами производства.¹⁹

Система целей для управления персоналом, с одной стороны, должна отвечать на вопрос, каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они вправе требовать от администрации, а с другой стороны — какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация организации и какие условия она стремится для этого создать. Успех управления возможен, если эти группы целей непротиворечивы.

Управление персоналом преследует цели, которые можно изобразить в виде следующей диаграммы²⁰ 3.1.3

Диаграмма 3.1.3



¹⁹ Самыгин С.Н., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала.- Ростов-на-дону: Феникс,1999. С.57

²⁰ Составлена автором

Главная цель — прибыль предприятия в системе управления персоналом достигается через удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.²¹

Организационная структура системы управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

До настоящего времени большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители различных подразделений организации.

Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

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

Новые задачи служб управления персоналом заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации, в изменении сознания работающих, в переходе от бездумного исполнения к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле и ориентированным на потребителя продукции. В связи с этим службы управления персоналом начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

²¹ Управление организацией: Учебник/под ред. А.Г. Поршнева.-М.:ИНФРА-М, 2002. С.423

Система управления персоналом организации включает:

- Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.
- Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация рекламы.
- Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, документационное обеспечение системы управления персоналом.
- Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений.
- Подсистема управления развитием персонала осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность.
- Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм морального поощрения персонала.
- Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым

обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья, организацию социального страхования.

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

- Подсистема технического и информационного обеспечения системы управления персоналом осуществляет: ведение учета и статистики персонала, обеспечение персонала научно-технической информацией, проведение патентно-лицензионной деятельности, а также сбор, регистрацию, копирование, накопление, преобразование, передачу, хранение, обработку и отображение информации с помощью технических средств и оргтехники.²²

В зависимости от размера организации состав подразделений будет меняться. В мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а выполнение отдельных задач может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению.

Ряд функций может быть передан другим подразделениям, не входящим структурно в службу управления персоналом. Отдельные функции могут выполнять подразделения технического развития. Некоторые функции (например, информационного обеспечения системы управления персоналом) могут быть переданы в компетенцию подразделения по организации управления.

Система управления персоналом включает следующие основные элементы, которые изображены на диаграмме 3.1.4.

Управление персоналом имеет два направления: стратегическое и тактическое. В рамках первого она призвана способствовать обеспечению условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между организацией и работниками в

²² Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе.-М.: Юристъ,2001. С.186

рамках стратегии бизнеса. В рамках второго осуществляется текущая кадровая работа: состояние и планирование потребности в кадрах, разработка штатных расписаний; оценка и отбор персонала, планирование ближайших кадровых перемещений увольнений; повышение квалификации и переподготовка и др.

Диаграмма 3.1.4.²³



В самом общем виде управление персоналом предполагает обеспечение организации необходимым числом работников, заинтересованно выполняющих требуемые производственные функции, обеспечивающих необходимое производственное поведение.²⁴

Роль управления, экономическую характеристику и организационную структуру организации можем рассмотреть на примере Научно-Производственное Объединение «КОИНОТ» в следующем параграфе.

3.2.Экономическая характеристика Научно-Производственное Объединение «КОИНОТ»

²³ Составлена автором

²⁴ Лукичева Л.И. Основы менеджмента.-М.:МИЭТ,1999. С.177

Президентом Республики Узбекистан большое значение уделяется локализации и модернизации производства, освоению новых видов продукции.

Постановлением Президента Республики Узбекистан № ПП-1623 от 4 октября 2011 года

«О Программе первоочередных мер по расширению объемов производства и освоению выпуска новых видов конкурентоспособной продукции» особо отмечено, что в целях обеспечения устойчивого и динамичного развития экономики республики в условиях продолжающегося мирового финансово-экономического кризиса, ускорение модернизации, технического и технологического перевооружения предприятий, организации на этой основе производства конкурентоспособной продукции приобретает особую актуальность.

Научно-Производственное Объединение «КОИНОТ» было основано в ноябре 1969 года в качестве государственного предприятия. На основании приказа Госкомимущества РУз № 55 к-ПО от 19 февраля 2002 года НПО «КОИНОТ» было преобразовано в Открытое Акционерное Общество «КОИНОТ».

В соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 26 сентября 2002 года N УП - 3135 и в целях создания условий для организации отечественного производства средств информационно-коммуникационных технологий Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 27 сентября 2002 г. № 336 ОАО «КОИНОТ» переведено в систему Агентства связи и информатизации. С переводом в систему Агентства связи и информатизации, ОАО «КОИНОТ» было подключено в качестве одного из исполнителей к программе по дальнейшему развитию компьютеризации и внедрению информационно-коммуникационных технологий, утвержденной Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 6 июня 2002 г. № 200.

Решением Инспекции по регистрации субъектов предпринимательства Мирабадского района г. Ташкента № 03-000378 от 21.07.2009 года Открытое Акционерное Общество «Коинот» преобразовано в Общество с Ограниченной Ответственностью Производственное Предприятие ООО ПП ««TELMAX ELEKTRONIKS»».

Основным направлением деятельности предприятия является производство телекоммуникационного оборудования.

Стремление расширить ассортимент выпускаемой продукции исходя из конъюнктуры рынка, качественно реагировать на спрос потребителей, обусловили необходимость внедрения на нашем предприятии новых технологий и современного оборудования.

Приобретение ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» следующего высокоэффективного технологического оборудования для обработки металла:

1. оборудования лазерной резки с ЧПУ
2. координатно-револьверного просечного прессы с ЧПУ
3. серво-электрического листогибочного прессы с ЧПУ позволит освоить на предприятии производство продукции из металлоконструкций, приобретающей большую актуальность на рынках Узбекистана в настоящее время.

Приобретение технологического оборудования позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции, повысить ее качество.

Продукция, прогнозируемая к выпуску на новом технологическом оборудовании:

1. Металлические шкафы различной модификации (телекоммуникационные, электрические, пожарные, сейфы и прочие).
2. Офисная мебель
3. Мебель медицинского назначения
4. Мебель для учебных заведений и лабораторий.
5. Компьютерные корпуса

6. Корпусные и монтажные части для бытовой техники, локализованной в республике.
7. Детали и комплектующие для автомобильной, нефтеперерабатывающей, вагоноремонтной промышленности.
8. Высокотехнологичные металлические изделия для населения.

Высокоэффективное технологического оборудования, предусмотренное к установке настоящим проектом, в ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» позволит значительно увеличить объем производства продукции, сократить издержки на ее изготовление, что значительно повысит эффективность производственных процессов, обеспечит увеличение чистой прибыли.

Основным направлением деятельности ООО ПП " TELMAX ELEKTRONIKS " является разработка, проектирование и производство современных электронных изделий, предназначенных для использования в системах связи и телекоммуникаций.

Это позволило предоставить абонентам сельской местности надежную, местную, внутризоновую, междугороднюю и международную связь, увеличило номенклатуру и качество предоставляемых услуг связи.

С 2009 года ООО ПП "TELMAX ELEKTRONIKS" приступает к производству приемников «Set Top Box» для цифрового телевидения.

Основными потребителями продукции ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» являлись филиалы АК «УЗБЕКТЕЛЕКОМ» а также другие компании, работающие в сфере телекоммуникаций.

Внимание, которое уделяется замечаниям и предложениям наших клиентов, позволяет постоянно совершенствовать продукцию.

Для успешного развития бизнеса, в условиях рыночной экономики, перед предприятием стоят постоянные задачи изыскания возможностей увеличения объемов производства, освоение новых видов продукции, повышение эффективности производства и получение максимальной прибыли.

В этих целях в ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» прогнозируется переход на производство новой востребованной в Узбекистане продукции - это металлоизделия, в том числе:

1. Металлические шкафы различной модификации (телекоммуникационные, электрические, пожарные, сейфы и прочие).
2. Офисная мебель
3. Мебель медицинского назначения
4. Мебель для учебных заведений и лабораторий.
5. Компьютерные корпуса
6. Корпусные и монтажные части для бытовой техники, локализованные в республике.
7. Детали и комплектующие для автомобильной, нефтеперерабатывающей, вагоноремонтной промышленности
8. Высокотехнологичные изделия для населения.

Данная продукция используется в сфере телекоммуникаций, банках, производственных организациях, медицинских и учебных заведениях и прочих учреждениях Республики Узбекистана.

При расстановке приоритетов в своей деятельности ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» делает ставку на качество выпускаемой продукции, обеспечение комплексной поддержки заказчика, высокую квалификацию сотрудников и инновационные разработки.

СТРАТЕГИЯ ПРОЕКТА. Для успешной реализации проекта необходимо организовать производство качественной и конкурентоспособной продукции:

Металлические шкафы различной модификации (телекоммуникационные, электрические, пожарные, сейфы и прочие).

Офисная мебель

Мебель для медицинского назначения

Мебель для учебных заведений и лабораторий.

Компьютерные корпуса

Корпусные и монтажные части для бытовой техники, локализованные в республике.

Детали и комплектующие для автомобильной, нефтеперерабатывающей, вагоноремонтной промышленности

Высокотехнологичные изделия для населения.

Прочие металлоизделия.

В этих целях необходима установка эффективного технологического оборудования:

- оборудования лазерной резки с ЧПУ
- координатно-револьверного просечного прессы с ЧПУ
- серво-электрического листогибочного прессы с ЧПУ
- В результате, на предприятии будет создано производство по изготовлению металлоизделий.

Малое предприятие и высокотехнологичное оборудование позволит адекватно реагировать на потребителей и производить только востребованную продукцию.

Это будет способствовать увеличению объема выпускаемой продукции, снижению ее себестоимости, увеличению производительности труда, повышению экономической эффективности.

РЫНОК И КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА Продукция, из металлоконструкций прогнозируемая к выпуску в ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» будет поставляться предприятиям и организациям Республики Узбекистан:

Филиалам и производственным предприятиям АК «УЗБЕКТЕЛЕКОМ»;

НХК «Узнефтегаз»;

ГАК «Узбекэнерго»

АК «Узтрансгаз»

ГАК «Узхимпром»

Министерству здравоохранения;

и другим предприятиям и организациям

Постоянное изучение спроса и выпуск продукции ориентированной на потребителя приведет к быстрой окупаемости проекта.

Материальные ресурсы

Обеспечение материалами Основными поставщиками металлопроката в настоящее время являются ООО "Nur Pulat savdo" и ООО "INTERMET GROUP".

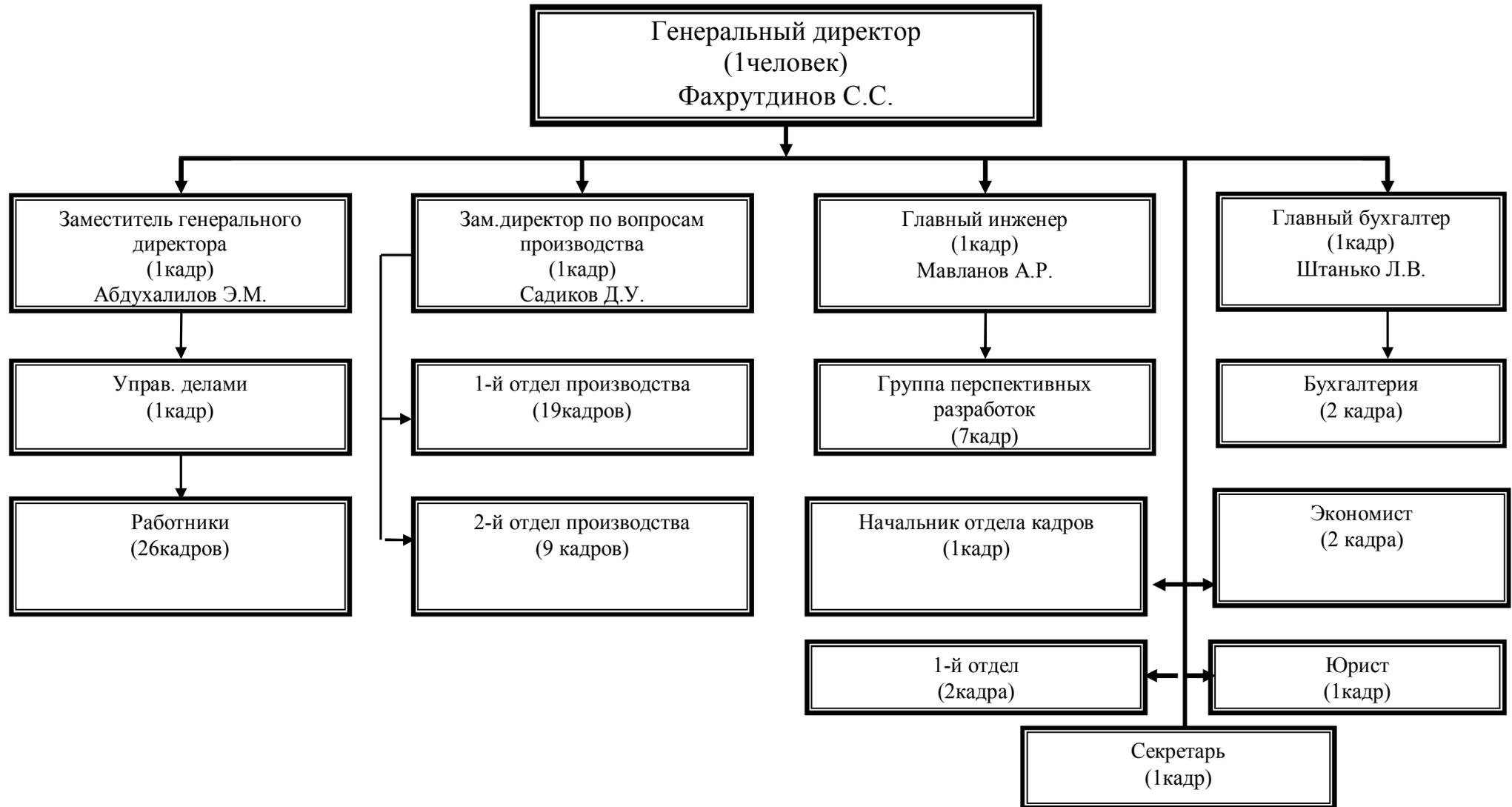
Данные предприятия зарекомендовали себя как ответственные поставщики качественной продукции.

По мере реализации проекта круг поставщиков продукции металлопроката будет расширяться.

Обеспечение энергоресурсами Затраты на электроэнергию являются эксплуатационными и в инвестиционные затраты по проекту не включены. Предусматривается, что оплата затрат на электроэнергию будет осуществляться за счет текущих эксплуатационных расходов.

Организационная структура предприятия Рис. 3.2.1.

Организационная структура ООО "TELMAX ELEKTRONIKS"



Всего: 76 кадров

Общество с Ограниченной Ответственностью Производственное Предприятие «TELMAX ELEKTRONIKS», является малым предприятием, которое обладает обособленным имуществом на правах полного хозяйственного ведения и другими предусмотренными законом правами.

Возглавляет организацию Генеральный директор, назначаемый на должность сроком на 3 года Общим собранием Учредителей ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS».

Организационно-штатная структура предприятия представлена на рисунке 3.2.1.

ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ

Персонал

Ключевым аспектом в решении всех производственных, финансовых и экономических задач является концепция управления производственным персоналом.

В ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» занято 76 человек, из которых инженерно-технический персонал - 54 человек (38 человек с высшим образованием и 16 человек со средним техническим образованием), производственные рабочие – 12 человек и 10-человек обслуживающий персонал (7 контролеров КТП, 2-уборщицы; 1-водитель).

В настоящее время предприятие располагает достаточным по численности и квалификации персоналом для решения поставленных на 2013 год производственных задач.

ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» является малым предприятием, по виду деятельности в соответствии с ОКОНХ (Общегосударственным классификатором отраслей народного хозяйства) №14323 относится к производству радиоизмерительных приборов, чем определяется численность предприятия до 100 человек.

Таким образом, перед нами с одной стороны малое предприятие отличающееся мобильностью, которое может легко перестраиваться и

выпускать продукцию необходимую потребителям, с другой стороны ограничено численность до 100 человек.

Для успешного функционирования производства необходимо, чтобы трудовые ресурсы могли быть быстро переориентированы к предлагаемым предприятию требованиям современного производства и рационально использованы.

Для решения этих задач на предприятии имеется постоянно действующая комиссия в составе:

- Заместителя генерального директора по производству;
- Главного инженера
- Начальников производства №1 и №2.

Работа осуществляется под руководством генерального директора предприятия.

В 2009 году перед предприятием была поставлена задача - освоить производство приемников «Set Top Box» для цифрового телевидения.

В связи с чем, на предприятии произошла частичная реструктуризация, было создано производство № 2, которое оснастили соответствующим оборудованием, инструментами, комплектующими материалами.

Комиссия установила, что для решения поставленной задачи необходимы следующие специалисты:

- Начальник отдела - 1 чел;
- Инженер -1 чел;
- Старший мастер- 1чел;
- Техник-электроник -3 чел;
- Монтажник радиоэлектронной аппаратуры и приборов -3чел.

Специалисты были отобраны из выпускников высших и средних заведений Республики:

- 1чел из Ташкентского университета информационных технологий;
- 6чел из Ташкентского колледжа связи.

В результате, задача была успешно реализована. За 2009-2011 год произведено приемников «Set Top Box» для цифрового телевидения в количестве 14 032 штук на сумму 1 194 659 тыс.сум.

В 2012-2013 годы перед ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» стоит задача производства шкафов для телекоммуникационного оборудования. В связи с чем, производственный персонал предприятия вновь должен быть переориентирован для выполнения производственной программы.

Предприятию потребовались такие специалисты как электрик, газосварщик, маляр.

В целях подбора необходимых специалистов предприятие тесно сотрудничает с высшими и средними специальными учебными заведениями.

Учащиеся колледжей и высших учебных заведений проходят в ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» производственную практику.

Производственная практика осуществляется под руководством главного инженера и других специалистов предприятия.

Учащимся колледжей и высших учебных заведений активно участвующим в процессе производства при прохождении производственной практики, после окончания учебного заведения предлагается работа на предприятии.

Так в 2011 году прошли производственную практику 19 учащихся колледжа связи.

За 2012 год в ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» прошли производственную практику 5 человек, в том числе:

- 4 человека из «Ташкентского университета информационных технологий»;

- 1 человек из «Ташкентского профессионального колледжа связи».

В 2013 году в ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» проходят производственную практику 5 человек.

- 1 человек из Ташкентского государственного университета;

- 2 человека из Ташкентского финансового института;

-2 человека из Ташкентского строительного колледжа. Им предложена, после окончания практики, работа на предприятии.

За счет внедрения современных технологий производства, программного обеспечения, рационализации своей производственной деятельности и повышения эффективности ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» постепенно сокращает количество сотрудников.

В то же время для обеспечения технологического процесса производства, увеличения объема производства, и необходимости маркетинговых услуг специалисты на предприятии будут востребованы.

Обучение

Большое внимание уделяется повышению квалификации сотрудников. В этом плане Компания взаимодействует с такими учебными центрами, как курсы «Рахбар» при Академии государственного и общественного строительства при Президенте Республики Узбекистан, Центр развития телекоммуникаций и персонала АК «Узбектелеком» и др.

Ежегодно в ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» специалисты из числа инженерно-технического персонала проходят обучение на курсах повышения квалификации.

За 2011 года 6 человек прошли курсы повышения квалификации в Центре развития бизнеса и персонала филиала АК «УЗБЕКТЕЛЕКОМ» и 1 человек в Институте гражданской защиты МЧС Республики Узбекистан.

За 2012 год прошли обучения на курсах повышения квалификации -10 человек, в том числе:

- 7 человек в Центре развития бизнеса и персонала филиала АК «УЗБЕКТЕЛЕКОМ»;

- 1 человек в НОУ «BePRO-Education Center»;

- 1 человек в Институте гражданской защиты МЧС Республики Узбекистан;

- 1 человек в Центральном Совете Профсоюзов Работников Связи.

В 2013 году будут направлены на курсы повышения квалификации -12 человек.

За 1 квартал 2013 года прошли обучения на курсах повышения квалификации -3 человека, в том числе:

-3 человека в Центре развития бизнеса и персонала филиала АК «УЗБЕКТЕЛЕКОМ».

Система оплаты труда, действующая на предприятии

На предприятии для производственного персонала действует повременно-премиальная система оплаты труда.

Эта форма оплаты труда, предусматривает расчет заработной платы из количества отработанного времени и тарифной ставки за единицу продукции. В дополнение к основной заработной плате, начисленной на почасовой основе, начисляются премии за качественные и количественные показатели: перевыполнение норм выработки, отсутствие брака и другие.

Сравним вариант начисления заработной платы, принятый на предприятии с альтернативными вариантами, при повременной и сдельной системе оплате труда.

Расчет оплаты труда двух производственных рабочих предприятия за изготовление комплектующих деталей к шкафу для телекоммуникационного оборудования показан в 24U таблице 3.2.1.

Таблица 3.2.1.

Расчет оплаты труда двух производственных рабочих предприятия за изготовление комплектующих деталей к шкафу для телекоммуникационного оборудования 24U²⁵

№№ п/п	Наименование показателей	Ед изм.	Мухамедов А.К	Бозоров Б.Р	Примечание
1	2	3	4	5	6
Повременная система оплаты труда					
1	Фактические отработанные часы	час	40	28	
2	Почасовая ставка	сум	2275	2840	
3	Выработка	единиц	250	320	Сделано комплектующих деталей
4	Сумма оплаты	сум	91 000	79 520	Строка1 х на строку2
Сдельная система оплаты труда					
5	Норма времени на единицу продукции	мин	10	10	
6	Для расчета по сдельной системе каждая минута оплачивается в размере 38сум	сум	38	38	
7	Стоимость 1 детали	сум	380	380	Строка 5 х на строку6
8	Оплата труда по сдельной системе	сум	95 000	121 600	Строка 3 х на строку 7
Повременно-премиальная система оплаты труда					
9	Норма времени, необходимое для производства продукции	час	41,7	53,3	(стр5*стр3)/60
10	Сравнение фактического времени, затраченного на изготовление продукции и нормативного, экономия (+) перерасход (-)	час	1,7	25,3	

²⁵ Рассчитана автором по данным ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS»

11	Премия 75% от почасовой ставки	сум	290	53 889	Стр2*75%*стр10
	Оплата труда по повременно-премиальной системе	сум	91 290	133 409	Строка 4+строка 11

Система оплаты труда, применяемая на предприятии, имеет следующие преимущества:

- по сравнению с повременной оплатой труда оценивается не только время, затраченное на производство продукции, но и интенсивность труда;

- по сравнению со сдельной системой оплаты оценивается не только единичные расценки на изготовление изделий, но и квалификация работника.

Действующая система оплаты труда производственного персонала способствует повышению квалификации сотрудников, эффективности труда и снижению трудозатрат.

Эффективность труда (производительность труда) вычисляется следующим образом:

Нормативное время, необходимое для производства продукции $\times 100$

Производительность труда = Фактически затраченное время

В нашем примере производительность труда составляет $41,7 + 53,3 \times 100 = 95 \times 100 = 139,7\%$

$40 + 28 = 68$

Таким образом, действующая система оплаты труда наиболее оптимальна для данного предприятия.

Система закрепления квалифицированных кадров на производстве

Помимо правильного подбора, расстановки и обучения огромное значение имеет система материального стимулирования и закрепления квалифицированных кадров на предприятии.

В этих целях на предприятии действует коллективный договор, который является локальным нормативным актом, регулирующим

социально-экономические, трудовые, профессиональные и организационные отношения между работодателем – Генеральным директором ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» и работниками, представительным органом, которых является профсоюзный комитет.

Коллективным договором предусмотрено:

1. Устанавливать минимальный размер оплаты труда работников предприятия ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» не ниже 1 разряда Единой тарифной сетки, установленной Правительством Республики Узбекистан в настоящее время он составляет 197 065 сум.

2. устанавливать работникам надбавки, доплаты за совмещение должностей, расширение зоны обслуживания, замещение временно отсутствующих работников, а также осуществлять премирование работников по результатам их труда

В целях поощрения инициативного и добросовестного выполнения служебных обязанностей высококвалифицированным работником предприятия устанавливаются персональные надбавки за высокие достижения в труде и активную общественную работу. Надбавки устанавливаются администрацией в процентах к должностному окладу и предельными размерами не ограничиваются.

3. Конкретный размер должностного оклада работников, устанавливается в трудовом договоре по соглашению между работником и работодателем.

4. В целях создания материальной заинтересованности работников в повышении эффективности производственного процесса, при выполнении плана чистой прибыли, работникам выплачиваются премии.

Выплата премий работникам производится по итогам работы за отчетный период, к юбилеям и Государственным праздникам. Размер премии устанавливается работодателем по согласованию с профсоюзным комитетом и с учетом результатов трудовой, общественной деятельности работника предприятия.

5 В целях закрепления кадров, за успехи в работе, а также за многолетний непрерывный стаж работы в ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» применяются следующие виды поощрения:

- награждение Почетной грамотой;
- поощрение денежной премией;
- награждение ценным подарком.

За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к Почетным званиям и Государственным наградам.

На предприятии действует и система социальных льгот

- Выделяются средства на питание из расчета стоимости обедов, на каждый рабочий день.

-Компенсируется проезд в размере месячной проездной карточки.

-Оказывается работникам материальная помощь в размере одного должностного оклада при уходе в трудовой отпуск.

-При вступлении впервые в законный брак, работникам оказывается материальная помощь в 5-кратном размере минимальной заработной платы, установленной в Республики Узбекистан (по Указу президента № УП-4482 от 9 ноября 2012 года с 1 декабря 2012 года минимальная зарплата составляет 79 590сум в месяц).

-Поощряются даты стажа работы на предприятии добросовестных, дисциплинированных работников 20, 25, 30, 35 и 40 лет.

-Работникам предоставляются путевки в санатории с полной или частичной оплатой лечения из средств работодателя.

Одним из основных показателей в управлении персоналом является текучесть рабочей силы.

Текучесть рабочей силы - это отношение уволившихся работников за период к среднему числу нанятых работников за период. Величина текучести рабочей силы рассчитывается по следующей формуле:

Количество уволившихся работников подлежащих замене $\times 100$

Текучесть рабочей силы = Среднее число всех работников
 Рассмотрим динамику Роста (снижения) текучесть рабочей силы
 в ООО ПП ««TELMAX ELEKTRONIKS»»²⁶

Таблица 3.2.1.

**Динамика Роста (снижения) текучесть рабочей силы в ООО ПП
 «TELMAX ELEKTRONIKS»**

№ п/п	Наименование показателей	Ед изм	2011 год	2012 год	5 мес 2013 года	Примечание
	Среднесписочная численность работников	чел	63	59	59	
	Количество уволившихся работников, подлежащих замене	чел	4	3	1	
	Текучесть рабочей силы	%	6,35	5,08	1,69	стр2/стр1*100

Таким образом, на предприятии имеется тенденция к снижению текучесть рабочей силы, что является положительной тенденцией для развития производства.

Создавать благоприятные условия для притока новых квалифицированных сотрудников, а также привлекать к работе молодых специалистов, закончивших высшие и средние учебные заведения Республики.

Основные достоинства и недостатки проекта

Производство металлоизделий востребовано предприятиями Республики Узбекистан различных отраслей промышленности и хозяйственной деятельности.

²⁶ Рассчитана автором по данным ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS»

В ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» имеются следующие предпосылки для открытия производства металлоизделий:

-наличие практического опыта работы производственного персонала (производятся шкафы для телекоммуникационного оборудования типоразмеров от 6U до 42U, корпуса для телекоммуникационных изделий);

-наличие производственных площадей для установки технологического оборудования;

- необходимость модернизации технологического оборудования в целях увеличения объема реализации производства и получения чистой прибыли.

Установка технологического оборудования, предусмотренная проектом, откроет широкие возможности расширения производства на нашем предприятии:

-увеличению объема реализации продукции;

-снижению трудозатрат;

-повышению эффективности производственных процессов;

-увеличению чистой прибыли.

Вложенные АК «УЗБЕКТЕЛЕКОМ» инвестиции (затраты на приобретение технологического оборудования) полностью окупятся за пять лет.

Приведенная в предыдущих разделах и приложениях информация, свидетельствует как о производственно-технической, так и экономической выгоде реализации проекта.

Что касается рисков и аспектов неопределенности, то основные угрозы реализации настоящего проекта связаны с маркетинговыми рисками. Реализация мер по их снижению является решающим фактором успешной реализации проекта

3.3. Основные направления перестройки работы кадровых служб в Узбекистане.

Сейчас, когда взят курс на всемирное использование человеческого фактора в обеспечении не просто единичных, изолированных, хотя иногда и сенсационных хозяйственных достижений, а стабильно высокой эффективности всех сфер общественного производства, радикальная реконструкция механизма трудовой мотивации в нашей стране должна стать одной из первоочередных задач экономической стратегии.

Задача эта необычайно трудна и, что самое главное, требует принципиально нового, нестандартного, комплексного подхода, который позволил бы добиться сдвига в деле подлинной, то есть не от случая к случаю, а на постоянной основе, мобилизации морального потенциала каждого отдельно взятого работника и трудового коллектива в целом.

Анализ теоретических основ, концепций и современных подходов в управлении персоналом, а также практический опыт зарубежных стран показывает, что сейчас повышение роли кадровых служб продиктовано следующими объективными обстоятельствами:

1. Сегодня существенно изменились условия, в которых кадровая служба развивается. Эти изменения связаны с устойчивым избытком трудовых ресурсов. Главными резервами становятся лучшее использование кадров, оптимальное их распределение по рабочим местам, возрастание нагрузки на каждого члена коллектива. Сокращение численности персонала – важнейший рычаг повышения эффективности производства на первом этапе перехода к рыночной экономике.

2. Уменьшение численности работников должно быть компенсировано большей интенсивностью труда, а значит, и более высокой квалификацией работника. В связи с этим возрастает ответственность кадровых служб в выборе направлений квалификационного роста работников, в повышении эффективности форм обучения и стимулирования их труда.

3. Реализация перестройки кадровой политики влечет за собой расширение функциональных обязанностей работников кадровых служб, повышение их самостоятельности в решении кадровых проблем.

Ныне кадровые службы не отвечают уже новым требованиям кадровой политики. Их деятельность ограничивается в основном решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации. Отсутствует на предприятиях и единая система работы с кадрами, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами. Структура кадровых служб, качественный состав и уровень оплаты труда их работников не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики. В стране практически не ведется подготовка специалистов для работы в кадровых службах.

Перестройка деятельности кадровых служб должна осуществляться в следующих направлениях:

- обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора: от трудовой подготовки и профориентации молодежи до заботы о ветеранах труда;
- широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки, нужных для предприятия и отрасли работников. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятий должны стать договоры с учебными заведениями. Актуальна опережающая подготовка рабочих и специалистов для освоения новой техники и технологии в отраслях народного хозяйства, что требует от кадровых служб совершенствования планирования подготовки кадров;
- планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом для выдвижения, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение

по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;

- активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;

- обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, что требует от работников по кадрам соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;

- переход от преимущественно административно-командных методов управления кадрами к демократическим формам оценки, подбора и расстановки, широкой гласности в кадровой работе. Кадровые службы предприятий в современных условиях становятся органами организационно-методического обеспечения выборности и конкурсности, периодической отчетности должностных лиц перед трудовыми коллективами, что потребует от работников по кадрам умения применять методы психологического тестирования, социологические методы изучения общественного мнения, оценки изучаемого кандидата на выдвижение его коллегами, подчиненными и др.;

- укрепление кадровых служб квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, в связи, с чем становится актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, их переподготовки и повышения квалификации;

- обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы. Целесообразно в связи с этим определить в отраслях и регионах те научные организации и консультационные фирмы, которые будут разрабатывать кадровые проблемы оказывать практическую помощь кадровым службам.

В условиях становления рыночной экономики открывается принципиально новый этап в развитии кадровых служб с качественно иными функциями и задачами.

Возрастание роли кадровых служб и кардинальная перестройка их деятельности вызваны коренными изменениями экономических и социальных условий, в которых ныне действуют предприятия, переходящие к рыночным отношениям.

Необходимость подобной перестройки работы кадровых служб связана и с тем, что кадровый состав, а также статус и уровень оплаты труда кадровиков не соответствует задачам реализации активной кадровой политики, о чем свидетельствуют приведенные выше данные.

Усиление материально-технического и научно-методического обеспечения кадровой работы является неотложной задачей для большинства предприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие выводы.

1. Основные направления деятельности, связанные с управлением персоналом:

- формирование системы управления персоналом;
- планирование кадровой работы;
- проведение маркетинга персонала;
- определение потребности организации в персонале;
- определение кадрового потенциала организации;
- обеспечение системы управления персоналом: информационное, техническое, правовое нормативно-методическое и делопроизводственное;
- оценка деятельности подразделений организации; оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

2. Тейлор впервые предложил методы организации труда, однако, тейлористско-фордистская управленческая идеология привела к дегуманизации труда. В ответ на неспособность полностью осознать с помощью тейлоризма человеческий фактор как основной элемент эффективности организации была сформирована теория «человеческих отношений». Исследования, ученых, бихевиористского направления, способствовали возникновению в 60-х годах особой управленческой функции и направления в науке; получившего название «управление персоналом». Управление персоналом в любой организации, нацеленной на инновационный путь развития должен ставить во главу угла человеческий фактор и более того подход к персоналу, не как к ресурсу или затратам, а как к саморазвивающемуся капиталу, который может принести большие дивиденды, чем инвестиции в основной капитал.

К концу эволюции главным продуктом компании становится творческий, интеллектуальный потенциал. Важной характеристикой управления кадрами является то, что оно имеет стратегический характер. Для того чтобы управлять организацией результативно, необходимо измерять показатели, предупреждающие о возникших или возможных проблемах до того, как они повлияют на финансовые результаты.

3. "Философия управления персоналом - это философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, осмысление лежащих в основе управления персоналом идей и целей. В частности, философия управления персоналом рассматривает процесс управления персоналом с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической точек зрения".²⁷

В основе философии организации лежит философия управления персоналом. Философия организации оформляется отдельным нормативным документом. Необходимость разработки такого документа обусловлена тем, что:

- отношения между персоналом должны строго регламентироваться общими для всех принципами, а в организации одинаковых людей нет;
- новые работники быстрее приспосабливаются к существующей системе моральных ценностей и требованиям - администрации;
- администрация проводит свою кадровую политику, часто отличающуюся от политики других организаций;
- руководящий состав организации меняется, но преемственность должна сохраняться и работники должны жить по общим правилам;
- разнообразие вероисповеданий влияет на отношение людей к работе, поэтому важно иметь общие принципы и в этой области человеческих отношений.

²⁷ Управление персоналом. Учебник. / Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Митрофанова Е. М., 2006

4. Развитие теорий управления персоналом (человеческими ресурсами) шло под влиянием различных школ управления. За более чем столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. По мере развития теории становятся все более гуманными.

Итак, в 90-х годах XX в. в менеджменте начинает утверждаться принципиально новый подход к управлению персоналом – объектом становятся не люди, их деятельность, процессы, а организационные культуры различного типа. Современные руководители рассматривают культуру своей организации как важный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, облегчить взаимное общение.

Фактически происходит трансформация управления персоналом в управление человеческими ресурсами. Меняются задачи и цели кадровой работы, повышается статус работников кадровых служб. Руководители последних во многих корпорациях входят в состав правления и даже совета директоров.

5. Основные концепции управления персоналом:

- Экономический подход к управлению персоналом: концепция использования трудовых ресурсов;
- Органический подход к управлению персоналом: концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами;
- Гуманистический подход к управлению персоналом;

6. Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый его непосредственным руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов и по существу является непрерывным процессом.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование – встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы последнего за истекший период, дается оценка этой работы, как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу. Исследования показывают, что успех собеседования зависит на 80% от подготовки проводящего его руководителя и на 20% - от аттестуемого сотрудника.

7. "Управление персоналом (менеджмент персонала, экономика персонала) - область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление

8. На предприятии ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» действует достаточно эффективная система управления персоналом, способствующая росту деловой активности предприятия.

Существующий персонал способен обеспечить выполнение производственной программы.

Система мотивации работников является наиболее конструктивной для данного предприятия.

Предложения:

1. Перестройка деятельности кадровых служб должна осуществляться в следующих направлениях:

- обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора: от трудовой подготовки и профориентации молодежи до заботы о ветеранах труда;
- широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки, нужных для предприятия и отрасли работников. Основной

формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятий должны стать договоры с учебными заведениями. Актуальна опережающая подготовка рабочих и специалистов для освоения новой техники и технологии в отраслях народного хозяйства, что требует от кадровых служб совершенствования планирования подготовки кадров;

- планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом для выдвижения, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;

- активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;

- обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, что требует от работников по кадрам соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;

- переход от преимущественно административно-командных методов управления кадрами к демократическим формам оценки, подбора и расстановки, широкой гласности в кадровой работе. Кадровые службы предприятий в современных условиях становятся органами организационно-методического обеспечения выборности и конкурсности, периодической отчетности должностных лиц перед трудовыми коллективами, что потребует от работников по кадрам умения применять методы психологического тестирования, социологические методы изучения общественного мнения, оценки изучаемого кандидата на выдвижение его коллегами, подчиненными и др.;

- укрепление кадровых служб квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, в связи, с чем становится актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, их переподготовки и повышения квалификации;

- обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы. Целесообразно в связи с этим определить в отраслях и регионах те научные организации и консультационные фирмы, которые будут разрабатывать кадровые проблемы оказывать практическую помощь кадровым службам.

2. Для более успешного развития бизнеса на предприятии ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» необходимо:

- Постоянно проводить маркетинговые исследования, обеспечивая выпуск востребованной на рынках Узбекистана продукции. Увеличивать ассортимент производства.

- Повышать качество выпускаемой продукции путем внедрения новых инновационных разработок.

3. В ООО ПП «TELMAX ELEKTRONIKS» имеются следующие предпосылки для открытия производства металлоизделий:

- наличие практического опыта работы производственного персонала (производятся шкафы для телекоммуникационного оборудования типоразмеров от 6U до 42U, корпуса для телекоммуникационных изделий);

- наличие производственных площадей для установки технологического оборудования;

- необходимость модернизации технологического оборудования в целях увеличения объема реализации производства и получения чистой прибыли.

4. Установка технологического оборудования, предусмотренная проектом, откроет широкие возможности расширения производства на предприятии:

- увеличению объема реализации продукции;

- снижению трудозатрат;
- повышению эффективности производственных процессов;
- увеличению чистой прибыли.

5. Вложенные АК «УЗБЕКТЕЛЕКОМ» инвестиции (затраты на приобретение технологического оборудования) полностью окупятся за пять лет.

Приведенная в предыдущих разделах и приложениях информация, свидетельствует как о производственно-технической, так и экономической выгоде реализации проекта.

Что касается рисков и аспектов неопределенности, то основные угрозы реализации настоящего проекта связаны с маркетинговыми рисками. Реализация мер по их снижению, приведенных в разделе 10.5, является решающим фактором успешной реализации проекта

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

I. Законы Республики Узбекистан и другие нормативные акты

1. Закон Республики Узбекистан «О занятости населения» (новая редакция) от 13.01.1992 г №510-ХП. Утверждена Законом Республики Узбекистан от 01.05.1998 г.
2. Закон Республики Узбекистан «О дехканском хозяйстве» от 30.04.1998 г. N 604-I
3. Закон Республики Узбекистан "О гарантиях свободы предпринимательской деятельности" от 25 мая 2000 г., № 69-II, в редакции Закона от 2.05.2012 г. N ЗРУ-328.
4. Закон Республики Узбекистан «О семейном предпринимательстве» от 26.04.2012 г. N ЗРУ-327.
5. Конвенция 122 «О политике в области занятости», Женева, 9 июля 1964 года.
6. 27. Конвенция 168 «О содействии занятости и защите от безработицы», Женева, 21 июня 1988г.
7. Национальная программа по подготовке кадров (Утверждена Законом Республики Узбекистан от 29.08.97 г.)

II. Указы и Постановления Президента Республики Узбекистан и Правительства

8. Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по стимулированию расширения кооперации между крупными промышленными предприятиями и производством услуг на базе надомного труда» от 05.01.2006 г. N УП-3706.
9. Указ Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по вовлечению выпускников образовательных учреждений в предпринимательскую деятельность» от 28.07.2010 г. № УП-4232.
10. Указ Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по формированию максимально благоприятной деловой среды для дальнейшего развития малого бизнеса и частного предпринимательства» от 24.08.2011 г. N УП-4354.
11. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «Об утверждении положения о порядке государственной регистрации, постановки на учет индивидуальных предпринимателей без образования юридического лица, завозящих товары, предназначенные для коммерческой деятельности» от 02.09.2004 г. N 413.
12. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «О реализации Указа Президента Республики Узбекистан от 5 января 2006 г.

- № УП-3706 «О мерах по стимулированию расширения кооперации между крупными промышленными предприятиями и производством услуг на базе надомного труда» от 11.01.2006г. №4.
13. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «О мерах по реализации программы стимулирования развития в личных подсобных, дехканских и фермерских хозяйствах поголовья скота, в первую очередь крупного рогатого скота, на период 2006-2010 годы» от 21.04.2006 г. N 67.
 14. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по повышению занятости и совершенствованию деятельности органов по труду и социальной защите населения» от 06.04.2007 г. N ПП-616.
 15. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «О мерах по реализации Постановления Президента Республики Узбекистан от 06.04.2007 г. N ПП-616 «О мерах по повышению занятости и совершенствованию деятельности органов по труду и социальной защите населения» от 08.05.2007 N 95.
 16. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «Об утверждении положения о порядке резервирования рабочих мест для трудоустройства лиц, нуждающихся в социальной защите и испытывающих затруднения в поиске работы» от 20.08.2008 г. N 186.
 17. Постановление Законодательной палаты Олий Мажлиса Республики Узбекистан «О программе создания рабочих мест и обеспечения занятости населения на 2010 год» от 29.10.2009 г. N 1082-I.
 18. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по совершенствованию структуры министерства труда и социальной защиты населения республики узбекистан» от 30.12.2009 N ПП-1251.
 19. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «Об утверждении положения о порядке применения финансовых санкций к организациям за нарушение законодательства о занятости населения и социальной защите инвалидов, а также приостановления деятельности организаций за нарушение законодательства об охране труда» от 05.01.2011 N 1.
 20. Постановление Президента Республики Узбекистан «О Государственной программе "Год семьи"» от 27.02.2012 г. N ПП-1717.
 21. Постановление Президента Республики Узбекистан «О Государственной программе "Год благополучия и процветания"» от 14.02.2013 г. N ПП-1920.

III. Произведения и доклады Президента Республики Узбекистан

22. Каримов И.А. Наш путь – углубление демократических реформ и последовательное продолжение модернизации страны. Доклад

- Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на торжественном собрании, посвященном 19-летию Конституции Республики Узбекистан. // Народное слово – 2011. - 13 декабря.
23. Каримов И.А. Выступление на открытии международной конференции «О роли и значении малого бизнеса и частного предпринимательства в реализации социально-экономической политики в Узбекистане» // Народное слово №182-183 – 2012. – 15 сентября.
24. Каримов И.А. Выступление на открытии международной конференции «Подготовка образованного и интеллектуально развитого поколения – как важнейшее условие устойчивого развития и модернизации страны» 17 февраля. 2012 года. // Народное слово. -2012. – 18 февраля.
25. Каримов И.А. 2012 год станет годом поднятия на новый уровень развития нашей Родины: доклад на заседании Кабинета Министров, посвященном основным итогам 2011 года и приоритетам социально-экономического развития на 2012 год. - Т.: «Узбекистан», 2012.
26. Каримов И.А. Наша главная цель – решительно следовать по пути широкомасштабных реформ и модернизации страны: доклад на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2012 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2013 год. - Т.: «Узбекистан», 2013.
27. Каримов И.А. «Узбекистан, устремленный в XXI век» Т. Узбекистан 1999.
28. Каримов И.А. «Наша главная цель демократизация и обновление общества, реформирование и модернизация страны» Т. Узбекистан 2005 г.
29. Каримов И.А. «Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана». Т: Узбекистан, 2009.
30. Каримов И.А. «Наша главная задача - дальнейшее развитие страны и повышение благосостояния народа.» -Т.: Узбекистан, 2010.
31. Каримов И.А. «Высокая духовность – непобедимая сила». Т.: Узбекистан, 2011 год
32. Каримов И.А. «Узбекистан на пороге независимости» Т. Узбекистан 2012г.

IV. Книги и монографии.

33. Абдурахмонов Қ.Ҳ., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: Ўқитувчи, 2008.
34. Абдурахмонов Қ.Ҳ., Холмўминов Ш.Р., Бакиева И.А. Мехнат иқтисодиети. Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2005.
35. Абдурахманов К.Х. и др. Конфликтный менеджмент в организации. – М.: РЭА имени Г.В.Плеханова, 2000.

- 36.Абдурахмонов К.Х.. Основы управления персоналом организации: Учебное пособие. /Под ред. - Т.: ТГЭУ, 2000.
- 37.Базаров Т.Ю. Кадровый менеджмент: теория и практика управления человеческими ресурсами. Вып. 2.- М.: Институт практической психологии. 2010.
- 38.Беркутова Т.А. и др.. Оценка персонала как управленческая задача: эффективность, компетенции, деловые коммуникации. Екатеринбург-Ижевск: Изд-во института экономики УрО РАН, 2007. С. 254.
- 39.Веснин, В. Р. Управление персоналом : теория и практика : учебник / В. Р. Веснин.- М.: Проспект, 2009.- 688 с.
- 40.Виханский, О.Г., Наумов А.И. Менеджмент—М.: «Гардарика», 2006.- 528 с.
- 41.Гастев, А. К. Как надо работать: практическое введение в науку организации труда / А. К. Гастев. М.: Экономика, 1972. - 279 с.
- 42.Герчикова, И: Н. Менеджмент : учеб. для вузов / И: Н. Герчикова. 4-е изд., пе-рераб. и дот - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.- 511 с.
- 43.Глазов,- М. М Управление персоналом:, анализ и диагностика персонал-менеджмента:- учеб. для вузов / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О. Н. Истомина. -СПб.: Андреевский изд. дом, 2007. 251 с.
- 44.Друкер, П. Эффективное управление : экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер.-М., 1998.- 143 с.
- 45.Зайнуддинов Ш. Менежмент (Учебник). Т.: Издательско-полиграфический таорческий дом имени Чулпан, 2011
- 46.Иванова-Швец, Л. Н. Управление персоналом / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова, С. ЛТарасова. М.: Рубеж, 2008.- 78 с.
- 47.Козлов А.А. Управление персоналом в японских корпорациях в условиях глобализации экономики // Менеджмент в России и за рубежом, № 2, 2002.
- 48.Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А; Я. Кибанов,- М.: ИНФРА-М, 2005.-638 с. :
- 49.Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации; : стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова.- М.: ИНФРА-М, 2009.- 301 с.
- 50.Кудрявцева, Е. И. Управление персоналом СПб Электронный ресурс. / Е.
- 51.70. Макарова, И. К. Управление персоналом: учебник / И. К. Макарова. М.: Юриспруденция, 2002.-114 с.
- 52.Мескон М., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.- М.: Дело, 1999.- 79 с.

53. Седегов, Р. С. Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия / Р. С. Седегов.- Минск, 2004.
54. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002.- 560 с.
55. Федосеев, В. Н. Методы управления персонала / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин.- М., 2004: 368 с.
56. Федосеев, В. Н. Управление персоналом организации / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин.- М.: Экзамен, 2002.- 366 с. .
57. Шарифходжаев М.Ш., Абдуллаев Ё. Менежмент. Т., 2000
58. Шарифходжаев М.Ш., Абдуллаев Ё. Менежмент (дарслик). Т., 2001
59. Кабирова У. «Отбор персонала», Сборник материалов традиционной апрельской конференции молодых ученых, одаренных студентов и магистров 2010г. Гармонично развитое поколение- фундамент социально-экономического прогресса
60. Кабирова У. Основные направления перестройки работы кадровых служб в современных условиях

V. Научные монографии и статьи

61. Lipman Fr. The family business guide, NY Palgrave macmillan, 2010..
62. Правовое поле для развития семейного бизнеса, Омонбой Окюлов, доктор юридических наук, профессор ТГЮИ, kommersant.uz
63. Pratt J.H. The 1999 America National Telework Survey. Washington DC, 2000.
64. Пугач И.Л. Малый и семейный бизнес: создание и развитие. Руководство для предпринимателей. – Ташкент, 2012.
65. Роль сферы услуг в модернизации экономики Узбекистана, Дильдора Каримова, д.э.н., руководитель проекта ИПМИ, kommersant.uz
66. Семейному бизнесу - зеленый свет, Гульнора Абдуназарова. Норма, N 15 от 10 апреля 2012 года.
67. Srisomburananont Th. Keysuccess factors in transforming traditional family business for success and long-term survival in changing markets, 2004.

VI. Статистические сборники

68. Статистический ежегодник Узбекистана. Т., 2009.
69. Социальное развитие и уровень жизни в Узбекистане. Статистический сборник. Госкомстат Республики Узбекистан, Ташкент – 2012.

70. Статистический ежегодник Республики Узбекистан. Статистический сборник, Госкомстат Республики Узбекистан, Ташкент – 2012.
71. Узбекистан в цифрах. Статистический сборник. Госкомстат Республики Узбекистан, Ташкент - 2012.
72. Статистический ежегодник регионов Узбекистана. Госкомстат Республики Узбекистан, Ташкент – 2012.
73. Социальные индикаторы стран СНГ и отдельных стран мира. Краткий статистический сборник. – Москва, 2012.

VI I. Интернет сайты

74. PREZIDENT.UZ
75. www.cfin.ru
76. www.salesmanagment.ru
77. www.ecsoman.edu.ru
78. <http://sunny.ccas.ru/library.html>

Теории управления роли человека в организации

№ п/п	Наименование теорий	Постулаты теорий	Задачи руководителей организации	Ожидаемые результаты
1	Классические теории	Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они при этом зарабатывают. Индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля, немного	Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легко усваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику	Индивиды могут перенести свой труд при условии, если будет установлена соответствующая заработная плата и если руководитель будет справедлив. Если задачи будут в достаточной мере упрощены, а индивиды будут находиться под строгим контролем, то они в состоянии ВЫПОЛНИТЬ фиксированные нормы производства
2	Теории человеческих отношений	Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными в общее дело и признанными как личности. Эти	Главная задача руководителя сделать так, чтобы каждый трудящийся чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих	Факт обмена информацией с подчиненными и их участие в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить их основные потребности во

		<p>потребности являются более важными в побуждении и мотивированности к труду, чем уровень заработной платы</p>	<p>подчиненных, а также учитывать их предложения, направленные на улучшение планов деятельности организации. Руководитель должен предоставлять своим подчиненным определенную самостоятельность, что предполагает личный самоконтроль над исполнением рутинных операций</p>	<p>взаимодействии и в чувстве собственной значимости. Возможность удовлетворения этих потребностей поднимает дух подчиненных и уменьшает желание противодействовать официальным властям, т.е. подчиненные охотнее будут общаться с руководителями</p>
3	Теории человеческих ресурсов	<p>Труд для большинства индивидов доставляет удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов</p>	<p>Главной задачей руководителя является более рациональное использование человеческих ресурсов. Он должен в коллективе создать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности. Руководитель способствует</p>	<p>Расширение влияния на ход производства, самостоятельность и самоконтроль подчиненных повлекут за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно</p>

		<p>ответственно, способно к самостоятельнос ти, к творчеству, к личному самоконтролю даже большему, чем этого требует занимаемое индивидом по иерархии место</p>	<p>участию каждого в решении важных проблем, постоянно, расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных</p>	<p>используют собственные возможности</p>
--	--	--	---	---

Этапы развития управления персоналом в организациях развитых стран мира

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управления персоналом
До 1900 г.	Технология производства	Интересы персонала практически не учитывались	Поддержание дисциплины труда
1900-1910 гг.	Безопасность и условия труда персонала-	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Обеспечение безопасных условий труда, организация труда
1910-1920 гг.	Эффективность производства	Повышение зарплаток на основе более высокой производительности и труда	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920-1930 гг.	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений работников при проектировании работ
1930-1940 гг.	Профсоюзы; социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940-1950 гг.	Экономические гарантии и	Гарантии экономической и	Организация пенсионного

	социальная поддержка	социальной безопасности	обеспечения
1950-1960 гг.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации, коллективные формы организации труда
1960-1970 гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970-1980 гг.	Перемена труда	Соответствие содержания работы изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда
1980-1990 гг.	Движение персонала	Надежная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы
1990-2000 гг.	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое планирование трудовых ресурсов, расширение гарантий занятости, переподготовка, создание гибких форм

			вознаграждений, участие в доходах и капитале
2000- по настоящее время	Вследствие их внедрения сокращается численность персонала, повышается удельный вес специалистов, руководителей, рабочих высокой квалификации. Изменяется и содержание трудовой деятельности. В целом падает роль навыков физического манипулировани я предметами и средствами труда и возрастает значение концептуальных навыков.	Научно- технический прогресс в последние десятилетия стал причиной крупных изменений в трудовой деятельности. Имеется в виду умение в целостной системе представлять сложные процессы, вести диалог с компьютером, понимание статистических величин. Приобретают особое значение внимательность и ответственность, навыки общения, устной и письменной коммуникации.	Традиционная технология постепенно уступает место гибким производственным комплексам, робототехнике, наукоемкому производству, основанному на компьютерной технике и современных средствах связи, био- и лазерной технологии.