

только в некоторых регионах или членам определенных организаций, туристских ассоциаций, что вызывает к ним недоверие. Подобные экологические знаки называются квази экомаркировкой из-за отсутствия четких критериев и экспертных оценок, необязательного контроля за выполнением критериев, односторонних выводов. Другой пример квази экомаркировки, существующей на туристском рынке включает в себя категорию таких видов туризма как зеленый, экологический, природный и др. Для объективной экомаркировки важным является выявление разницы между самостоятельным присуждением и внешним награждением. Туристские предприятия зачастую используют вышеперечисленные категории по собственной инициативе, без внешнего контроля и разрешения.

Информация об экологическом качестве товара, публикуемая независимыми институтами, и основанная на результатах тестирования данного товара также влияет на повышение спроса на экологически чистую продукцию. Например, можно обязать поставщика туристских услуг информировать о состоянии окружающей среды в рекламных каталогах. В настоящее время потребительские ассоциации и некоторые другие организации уже выпускают карты, показывающие уровень загрязнения определенных участков моря.

Хотя, экологический этический кодекс не является реальным инструментом экологической политики, о нем также следует упомянуть. Данные виды кодексов и декларации могут играть важную роль в формировании экологической этики для туристской индустрии, местных общин, туристских государств и различных ассоциаций и может предложить ноу-хау для выбора благоприятной экологической политики в конкретных ситуациях. Примером может быть Глобальный этический кодекс туризма.

#### **Выводы**

Общие теории предотвращения и минимизации вреда окружающей среде, рассмотренные в статье, могут быть адаптированы к сфере туризма с незначительными изменениями и заимствованные в них рыночные, фискальные и административные инструменты могут использоваться в туризме. Экономические дискуссии редко можно встретить в литературе по экологическому или устойчивому туризму. Большинство существующих работ основано на экологических проблемах в основном с социологической точки зрения. Тем не менее, экономические или рыночно ориентированные инструменты экологической политики имеют реальную возможность предотвращения или минимизации экологического ущерба от туристической деятельности.

#### **Источники и литература**

1. Экологический менеджмент / Н.В. Пахомова, А. Эндрес, К. Рихтер. – СПб.: Питер, 2003.
2. Стан навколишнього природного середовища Автономної Республіки Крим Головні управління статистики в Автономній Республіці Крим. – Сімферополь, 2004р.
3. Ecotourism Policy and Planning / ed. D.A. Fennell, R.K. Dowling. – CAB International, 2003.
4. Sowing the Seeds of Change: an Environmental Teaching Pack for the Hospitality Industry, IH&RA and EUNOFA, 2001.

**Люльчак Л.**

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

#### **ANNOTATION**

*Given article is devoted to pressing questions of management in which the basic problems of the organization of management are examined by human resources, and also the questions forming system representation about human resources are submitted in the generalized kind. Article contains the analysis of sights классиков psychologies and theories of management, and also set of practical recommendations. Except for it communications between business strategy of the organization and strategy and practice of management by human resources are in detail described. You see strategic management of human resources first of all, should promote search of conformity of the organization to requirements of dynamically developing competitive environment. Thus, personnel management becomes a basis for more and more effective utilization of manpower of the enterprise - one prosperity from the major sources of any firm. It is possible to approve, that the staff is not the factor and not a resource of transition of Ukraine to the market, the staff - that space where it should take place.*

Сущность и значение человеческих ресурсов

Инструменты управления человеческими ресурсами

Функции и принципы управления человеческими ресурсами

Главная сложность становления управления человеческими ресурсами

Кадровая политика – специальный элемент организации управления человеческими ресурсами

Практика стратегии управления человеческими ресурсами

Управление людьми имеет важное значение для всех организаций, так как без людей нет и организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Руководители процветающих фирм любят повторять, что главный потенциал их предприятий заключен в кадрах. Какие бы ни были прекрасные идеи, новейшие технологии, благоприятные внешние условия, без хорошо подготовленного персонала высокой эффективности работы добиться невозможно. Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы. Человек является важнейшим элементом производственного процесса на предприятии. Финансовые средства, капитал для осуществления новых инвестиций при создании нового предприятия можно по-

лучить на рынке капиталов, найти же компетентных сотрудников гораздо сложнее.

Персонал фирмы в современных условиях - это та основа, на которой только и возможно добиться рыночного успеха. Наличие денежных и материальных успехов еще не является гарантией, а только предпосылкой преуспевания. Надежным фундаментом его являются работники, специалисты организации.

Самые лучшие стратегии, программы и планы терпят провал без компетентного исполнения. Они могут быть реализованы только при условии, если окажутся восприняты людьми, которые будут участвовать в этой реализации. Какими бы замечательными и правильными не были программы развития, не будучи обеспечены персоналом, способным их реализовывать и заинтересованным в этой реализации, они остаются стопой бумаги и могут представлять только исследовательский интерес.

Поэтому существенным этапом стратегического планирования оказывается организация человеческих ресурсов: вовлечение людей в процесс разработки и реализации стратегий, программ и планов, мотивация, оценка возможностей, повышение квалификации, расстановка по функциональным позициям, организация коммуникации, оценка результатов деятельности и т.д. Все это - предмет специальной работы, связанной с организационным развитием и управлением человеческими ресурсами.

В современном управлении прочно утвердился взгляд на персонал организации как на один из важнейших ее ресурсов. «Истоки большинства проблем в организациях могут быть в конечном итоге обнаружены в людях» [3], «Основой любой организации и ее главным богатством являются люди... Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и интенсивного развития их потенциала» [2], - подобные формулировки и соответствующие им разделы можно обнаружить в любых руководствах по стратегическому планированию, организационному развитию, управлению. Крупные организации инвестируют большие средства в специализированную и внутрифирменную подготовку кадров, поскольку существующая учебная система оказывается все менее способной удовлетворить их потребности. Все чаще увеличение инвестиций в развитие человеческих ресурсов рассматривается как главное конкурентное оружие организации, а ее персонал как конкурентное богатство, которое необходимо развивать и наращивать, наряду с другими ресурсами, чтобы быть в состоянии достигать стратегических целей. Этому способствует и высокий темп изменений, постоянно требующий освоения новых квалификаций.

Основными инструментами управления человеческими ресурсами является [4]:

Подбор и расстановка кадров. В качестве базовых принципов здесь выделяются поиск способных кандидатов и принцип гласности при занятии вакансии. В соответствии с последним принципом, информация о вакансиях должна быть доступна всем заинтересованным лицам. Отбор кандидатов включает в себя целый ряд приёмов: изучение биографии и опыта работы кандидата, имеющихся рекомендаций, оценка профессиональной квалификации и психофизического состояния кандидата, собеседование и/или экзамен, проверка на профессиональную пригодность (например, в виде испытательного срока). Важно во всех этих процедурах отчетливо разделять личные и профессиональные качества кандидата.

Оплата труда и система поощрений. Оплата труда и поощрения - важная составляющая работы с персоналом, обычно используемая недостаточно эффективно. Для более полного использования потенциала этого инструмента необходима формализация описания набора и структуры работ, выполняемых на тех или иных функциональных местах. Работы должны быть ранжированы по типам, т.е. по степени их сложности, выполняемой работы и ответственности, возлагаемой на работника, а уровень оплаты привязан к типам работ. Полученные таким образом классификации работ должны систематически уточняться и обновляться. Чем она точнее, тем меньше поводов для возникновения конфликтов.

Аттестация. Простейшая процедура аттестации основывается на ведении и последующем анализе личных дел сотрудников и их характеристиках со стороны руководителей и коллег. Более сложные методы строятся на количественном учете выполненной работы, для чего используется система оценок или набранных очков. Одной из наиболее сложной процедур является проведение собеседований с сотрудниками, проводимых аттестационной комиссией, включающей представителей руководства, службы развития персонала, привлеченных специалистов. Строго говоря, проведение аттестации путем собеседования - достаточно сложная процедура и определенное пристрастие к ней, существующее в органах управления, основанное на ее кажущейся простотой, приводит к увеличению уровня отчужденности и ряду других негативных последствий. При проведении аттестации на основе собеседований очень важно насколько возможно использовать количественные и формальные показатели: точное построение структуры вопросов, разработка оценочных шкал и процедур и т.п. Использование таких показателей позволяет снизить долю пристрастных оценок того или иного рода, хотя их разработка достаточно сложна.

Более широкий набор инструментов по управлению человеческими ресурсами включает в себя [5]:

- сформулированную в письменном виде кадровую политику, охватывающую все аспекты управления персоналом, соответствующую целям и общим задачам организации и доведенную до всех ее сотрудников;
- систему планирования человеческих ресурсов и развития кадрового потенциала, включающую программы развития организации, анализ потребностей в персонале, программы повышения квалификации и переподготовки, системы оценки работы и развития карьеры, развитие организационной культуры;
- систему комплектования штатов и отбора разных категорий работников, включая руководящий персонал;
- систему мотивации и вознаграждения, включающую анализ трудовых операций, оценку сложности работ и их классификацию.

Более сложная организация работы по управлению человеческими ресурсами требует опоры на те

или иные модельные представления о развитии персонала и построения с их использованием специальных программ работы с ним, ориентированных на решение задач стратегического планирования.

Как считают специалисты в области кадрового менеджмента, а именно Травин В.В. и Дятлов В.А. основные тенденции в развитии функции управления человеческими ресурсами можно свести к следующим группам изменений [7]:

1. Переход от "управления кадрами" к управлению человеческими ресурсами. В "управлении кадрами" специалисты – «кадровики» часто даже не информированы о деловой стратегии компании и связь между деятельностью организации и планированием персонала очень слаба. Функции управления человеческими ресурсами, напротив, выполняет интегрирующую роль, и сама является частью стратегии. Основные сдвиги в этом направлении можно описать как переход от вертикального управления и централизованной кадровой функции и планирования персонала как реакцию на производственные планы к горизонтальному управлению, децентрализованной кадровой функции и планированию человеческих ресурсов, интегрированных с корпоративным планированием.

2. Переход от инструментализма кадровой функции к стратегической роли управления человеческими ресурсами. Акцент смещается с подбора и расстановки кадров на включение функции управления человеческими ресурсами в формирование и реализации стратегии организации.

Например, если стратегия компании акцентирует качество продукта, и потребность в трудовых ресурсах может быть легко удовлетворена на внешнем рынке труда, наиболее значимым инструментом кадровой политики будет стратегия подбора и мотивации кадров. Если же цели компании сфокусированы вокруг недорогого стандартного продукта и на рынке труда имеются значительные ресурсы неквалифицированной рабочей силы - тщательное управление и контроль за использованием рабочей силы. Когда целью является ценовая конкуренция продуктов невысокого качества, а рынок труда не может удовлетворять потребности в рабочей силе, нужна более интервенционистская стратегия - стратегия развития человеческих ресурсов с акцентом на тренинг. Если же стратегия состоит в создании новых рынков для новых продуктов с высокими ценами, единственной возможностью может оказаться обращение к внутреннему рынку труда.

3. Переход от выполнения фрагментарных кадровых функций к вовлечению в управление человеческими ресурсами линейного управления. Управление человеческими ресурсами несет с собой новую функцию - оказание помощи линейному менеджменту в развитии и лучшем использовании находящихся в его ведении человеческих ресурсов. Частью этой функции является активное вовлечение линейного менеджмента в управление человеческими ресурсами и развитие человеческого потенциала организации, и оказание ему помощи в этой работе. Специалист по управлению человеческими ресурсами должен быть высококвалифицированным советником и консультантом высшего и линейного менеджмента, помогающим им решать общие проблемы. Поэтому специалисты по управлению человеческими ресурсами часто становятся внутренними консультантами в подборе кадров, их мотивации, развитии карьеры, проведении организационно-культурных изменений.

4. Профессионализация функции управления человеческими ресурсами. Стратегический и интегральный характер функции управления человеческими ресурсами, вовлечение линейного руководства в ее реализацию, а также повышение ее консультативного характера приводит к необходимости ее профессионализации. Если раньше начальником отдела кадров мог быть практически любой внутренне дисциплинированный человек способный управлять небольшим штатом служащих невысокой квалификации, то сегодня растущая роль управления человеческими ресурсами, повышение его статуса до задачи высшего звена управления, усложнение техники подбора, расстановки, развития, мотивации, продвижения и использования человеческого потенциала делает эту профессию одной из важнейших для выживания и успеха компании.

5. Усиление акцента на управление изменениями. Поскольку гибкость и способность к изменениям представляют сегодня ключевые характеристики бизнеса, а основным барьером (как и фактором изменений) являются люди, одной из важнейших функций управления человеческими ресурсами становится активное управление изменениями и организационное развитие. Как правило, способность к изменениям связана с более высоким уровнем образования, более широкой квалификацией, способностью переобучаться, уровнем творчества и инновационности персонала. Это ставит более сложные задачи для техники и методов оценки и подбора, тренинга и развития работников.

6. Интернационализация функции управления человеческими ресурсами. Глобализация бизнеса, более активные международные связи, а также международная специализация и интеграция делают необходимым развитие многонациональных коллективов с различными системами ценностей и культур. Все более и более важным становится формирование небольшой динамичной элитной группы специалистов - космополитов с развитыми коммуникационными и лингвистическими данными, способными работать в интернациональных коллективах и в различных странах.

7. Расширение и углубление социального партнерства и трудовых отношений. Партнерство означает признание взаимозависимости, солидарности, социальных интересов различных общественных групп, их права участвовать в политических и экономических процессах, принятии управленческих решений. Управление человеческими ресурсами играет важнейшую роль в развитии этого процесса и использовании его как инструмента повышения эффективности управления труда. Партнерство и участие улучшает

трудовые отношения и психологический климат в организациях. Сотрудники проявляют большее понимание проблем организации, становятся более активными в повышении производительности и распределении доходов, претерпевают существенные изменения трудовые отношения.

В связи с возрастанием роли социального партнерства все больше проявляет себя сдвиг от традиционных переговоров между профсоюзами и предпринимателями к системе совместных консультаций. Если первая система по своей природе носит конфликтный характер и ориентирована на дележ созданного богатства, система совместных консультаций ставит основной акцент на то, как эффективнее использовать ресурсы и создать больше богатства, увеличив прибыль за счет производительности. Принцип же деления заложен в более прогрессивной системе мотивации, разработанной совместно, и в течение длительного времени вообще может не являться предметом переговоров.

8. Изменение принципов и системы мотивации. Мотивация эволюционирует от уравнилельных принципов оплаты за должность и явку на работу, к принципу оплаты за результат и конкретный вклад в достижение целей организации.

Наиболее важными принципами мотивации сегодня являются:

- создание атмосферы взаимного доверия, прозрачность, обратная связь;
- сохранение занятости;
- равные возможности для занятости, повышения по должности и компенсации на базе достигнутых результатов;
- защита здоровья, обеспечение нормальной рабочей среды;
- обеспечение повышения квалификации и развития;
- справедливое распределение доходов от повышения производительности.

Фиксированная часть компенсационного пакета чаще все больше уменьшается, хотя остается достаточной для привлечения работников с высоким потенциалом. Переменная же часть заработной платы возрастает и становится все более важной для удовлетворения основных потребностей человека и более гибкой, позволяющей вознаграждать его даже за краткосрочную эффективность.

9. Переход от повышения квалификации к развитию человеческих ресурсов. Развитие человеческих ресурсов сегодня является одним из важнейших компонентов и задач управления ими. Традиционный тренинг или повышение квалификации уже не обеспечивают решения новых задач.

Практика экономически эффективных компаний позволила аналитикам выделить ряд принципов, которые легли в основу управления человеческими ресурсами. Среди них:

- Эффективная система подбора набора и расстановки кадров.
- Справедливая и конкурентоспособная, хорошо управляемая система мотивации и компенсации.
- Вознаграждение базируется на результатах индивидуального труда и эффективности организации или группы.
- Развитие, обучение перемещение и повышение работников осуществляется в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями, интересами и потребностями организации.
- Занятость связана с потребностями бизнеса, индивидуальным уровнем производительности, способностями и квалификацией.
- Индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно.

Человеческий ресурс организованной системы управления невысок и очень легко исчерпывается: маломальское усложнение задач, требующих решения всегда наталкивается на резкую нехватку кадров, которые в состоянии с ними работать.

Современные технологии развития требуют нового отношения к работе по управлению человеческими ресурсами. Первое, что необходимо для их освоения – осознание того факта, что качество персонала, работающего в организации, не есть константа, его можно и нужно наращивать, но это наращивание требует специальной и целенаправленной работы, оно не может быть следствием выполнения формальных процедур или осуществится за счет процессов, внешних по отношению к организации (например, повышения качества образования выпускников или уровня программ повышения квалификации вузов).

Освоение технологии управления человеческими ресурсами, как и само стратегическое планирование, требует целостного взгляда на деятельность организации. Вряд ли будет большим преувеличением сказать, что такой взгляд на их работа не является обычным для тех, в чьих руках находится возможность улучшить их работу. В этом плане, понимание организационных принципов, на которых строится деятельность управления, и овладение организационными технологиями позволяющими работать с ними представляет собой один из нетрадиционных ресурсов развития.

Фундаментальная характеристика управления человеческими ресурсами, в отличие от традиционного «управления кадрами», заключается в его тесной интеграции с другими организационными технологиями, в первую очередь с процедурами стратегического планирования. План работы по развитию человеческих ресурсов является результатом совместной разработки стратегического плана организации и программы управления человеческими ресурсами, а основными задачами, на решение которых направлено управление человеческими ресурсами – обеспечение жизнедеятельности организации, наращивание ее кадрового потенциала и реализации стратегий ее деятельности.

Основная идея управления человеческими ресурсами состоит в том, чтобы развивать желание и умение каждого работника работать с максимальной отдачей, мотивировав его и сделав так, чтобы он оказался в такой организационной позиции, где его возможности и квалификация использовались бы максимально полно. Практика управления человеческими ресурсами направлена на то, чтобы привлекать, отби-

рать, продвигать, вознаграждать, использовать, развивать, удерживать работников в соответствии со стратегией деятельности организации, потребностями работников и принципами справедливости.

Таким образом, учитывая вышеизложенное, можно выделить основные изменения, происходящие при переходе от «управления кадрами» к «управлению человеческими ресурсами»:

1. От управления кадрами к управлению человеческими ресурсами. Если «специалисты-кадровики» часто даже не информированы о деловой стратегии компании, связь между производством и планированием персонала очень слабая, что функция управления человеческими ресурсами имеет интегрирующий характер и сама является частью стратегии.

2. От инструментализма кадровой функции к стратегической роли управления человеческими ресурсами. Акцент кадровой политики смещается с подбора и расстановки кадров к участию в формировании и реализации стратегии бизнеса. Если в стратегии компании акцентируется качество продукции и потребность в трудовых ресурсах может быть легко удовлетворена на внешнем (не внутрифирменном) рынке труда, то наиболее приемлемым решением соответствующих проблем может быть стратегия подбора и мотивации сотрудников.

3. От выполнения фрагментарных кадровых функций к вовлечению линейного управления в управление человеческими ресурсами и помощи ему. Оставляя за собой ряд прежних кадровых функций, управление человеческими ресурсами добавило себе новую функцию – оказание помощи линейному менеджменту в развитии и лучшем использовании его организационного потенциала, т.е. подчиненных ему человеческих ресурсов. Специалист в области управления человеческими ресурсами должен быть высококвалифицированным советником и консультантом высшего менеджмента и его подчиненных, помогающим им решать общие проблемы. В этой связи специалисты по управлению человеческими ресурсами все больше и больше становятся внутренними консультантами в подборе сотрудников, их мотивации, развитии карьеры и осуществлении различных организационно-культурных изменений.

4. Профессионализация функций управления человеческими ресурсами. Если раньше начальником отдела кадров мог быть практически любой дисциплинированный человек, способный управлять, небольшим штатом служащих невысокой квалификации, то сегодня растущая интегрирующая роль управления человеческими ресурсами, повышение его статуса до высшего звена управления, усложнения техники подбора, расстановки, развития, мотивации, продвижения и использования людского потенциала делают эту профессию одной из важнейших для выживания и успеха компании.

5. Большой акцент на управление изменениями. Поскольку гибкость и способность к изменениям представляют сегодня ключевые характеристики бизнеса, а основным барьером являются люди – человеческие ресурсы компании, одной из важнейших функций управления человеческими ресурсами становится активное управление изменениями и организационное развитие. Как правило, способность к изменениям связана более широкой квалификацией, способностью переобучаться, уровнем творчества и инновационности персонала.

6. Интернационализация функции управления человеческими ресурсами. Глобализация бизнеса, более активные международные связи, а также международная специализация и интеграция делают необходимым развитие многонациональных коллективов с различной системой ценностей и культур.

7. Расширение и углубление социального партнерства и трудовых отношений. Становится все более важной функцией управления человеческими ресурсами. В экономике партнерство рассматривается не только как этическое понятие, но и как организационный принцип. Оно означает признание взаимозависимости и солидарности в социальном контексте, а также признание различного рода социальных интересов отдельных общественных групп и как следствие, предоставление им права участвовать в политических и экономических процессах, в принятии управленческих решений.

8. Существенно изменяются принципы и система мотивации как важнейшие факторы рационального использования и развития человеческих ресурсов. Система мотивации эволюционирует от принципов оплаты за должность, за явку на работу к принципу оплат за результат, за конкретный вклад в достижение целей организации. В этой связи наиболее важными принципами мотивации сегодня являются:

- Создание атмосферы взаимного доверия, убедительность принимаемых решений и обратная связь;
- Сохранение занятости;
- Равные возможности для занятости, повышения в должности и оплаты труда в зависимости от достигнутых результатов;
- Защита здоровья, обеспечение нормальных условий труда;
- Тренинг; справедливое распределение доходов от повышения производительности между наемными работниками и предпринимателями.

9. От повышения квалификации к развитию человеческих ресурсов. Развитие человеческих ресурсов сегодня входит в число важнейших компонентов и задач управления человеческими ресурсами. Целью развития человеческих ресурсов является обеспечение фирмы хорошо подготовленными и мотивированными работниками в соответствии с целями и стратегией организации.

Отношение к «человеческому фактору» организации как одному из важнейших ее ресурсов, который необходимо наращивать и использовать для увеличения ее возможностей порождает новые формы организации работы с персоналом, мотивации людей, эффективности капиталовложений в обучение, перепод-

готовку и повышение квалификации. Инструментальные приоритеты управления человеческими ресурсами состоят в [4]:

- опоре на людей своей организации,
- акценте на качестве и гордости за достигнутые результаты,
- уменьшении статусного разрыва между руководителями и подчиненными (устранение специальных привилегий),
- создание благоприятных условий труда,
- поощрение открытости и участия в делах организации,
- поддержке работников за пределами организации,
- формирование "командной культуры"
- справедливом вознаграждении результатов труда,
- повышении квалификации сотрудников,
- поощрение участия в общественно значимых работах за пределами организации.

Управленческая работа - творческая деятельность, связанная с необходимостью целого ряда самостоятельных действий, от анализа и оценки ситуаций до принятия решений, выбора точек приложения сил, построения отношений с коллегами. Не учет творческого характера управления ведет к неполному использованию потенциала сотрудников и неточностям в оценке их работы. Особенно важно сохранение и поддержания творческого характера работы в командных отношениях, где многое строится не на формализованных и нормированных отношениях, а на хорошем взаимопонимании, чувстве локтя, высокой ценности командной работы и т.п.

В свою очередь, поддержание творческого потенциала сотрудников требует определенных организационных решений, поиск и реализация которых составляет важную задачу управления человеческими ресурсами. Среди методов создания и поддержания атмосферы творчества и сотрудничества в организации можно назвать:

- вовлечение сотрудников в работу по постановке целей и выработке стратегий деятельности,
- делегирование ответственности и освобождение сотрудников от мелочной опеки, точная дозировка уровня сложности задач, предлагаемых для решения, в соответствии с возможностями сотрудников,
- обратная связь по поводу работы сотрудников и признание их успехов,
- справедливый характер вознаграждения по результатам работы,
- использование широкого набора стимулов мотивирующих к работе,
- рационализация и технологизация рутинной работы (в том числе с использованием возможностей современных информационных технологий),
- специальная организация творческих дискуссий и семинаров, мозговых штурмов, кружков качества и других мероприятий, требующих творческой коллективной работы,
- внимание к личным качествам, успехам, особенностям, обстоятельствам жизни сотрудников,
- забота о профессиональном и личностном развитии сотрудников.

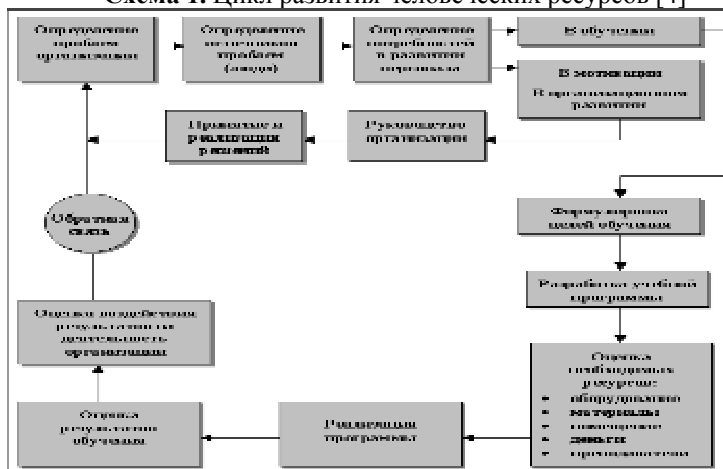
Главная сложность становления управления человеческими ресурсами.

Постановка вопроса об управлении человеческими ресурсами наталкивается на ряд противодействующих факторов. Руководители часто не рассматривают положение вещей с персоналом как ситуацию, с которой необходимо работать системно, продолжая двигаться в логике шуточного поиска «ключевых фигур». Кроме того, чаще всего, нет людей, которые могли бы всерьез взяться за системную организацию работы с персоналом. Все это – результат и показатель состояния дел в управлении.

Одна из сложностей, с которой сталкиваются при использовании в управлении инструментов и технологий, разработанных в двух сферах управления, связана с тем, что управление содержит в себе ряд специфических характеристик, принципиально отличающих его от производственного управления и бизнеса. Здесь, в первую очередь и нарабатываются эти инструменты и технологии. Для того чтобы использоваться в управлении, они должны пройти серьезную адаптацию, часто, по сути дела, означающую разработку их заново.

Понятие «управление» отсылает к практике и мироотношению, связанным с самостоятельностью позиции, принятием решений, ответственностью за результаты деятельности, инструментарию, необходимому для ее осуществления и т.п. Именно в этом состоит управление: в претензии на самостоятельное целеполагание, способность организовать деятельность, направленную на достижение поставленных целей, и отвечать за результаты этой деятельности. Из такого мироотношения и возникает запрос на точный анализ ресурсов, которые дают возможность все это сделать. Один из таких ресурсов – человеческий.

Схема 1. Цикл развития человеческих ресурсов [4]



В современной теории и практике управления существует достаточно разнообразный набор инструментов, позволяющих развивать человеческие ресурсы организации и управлять ими. На этой базе могут быть реализованы разные подходы к построению программ работы по управлению человеческими ресурсами. Вопрос организации этой работы - это вопрос точной постановки целей, формирования стратегий и программ работы, последовательности в их реализации.

В общем виде, в структуре работы по управлению человеческими ресурсами можно выделить четыре основных горизонта:

- информационно-аналитическое обеспечение работы: ведение документации и баз данных, связанных с наличным человеческим потенциалом в организации и за ее пределами;
- работа, направленная на воспроизводство деятельности управления: прием на работу, оценка результатов труда, аттестация персонала, планирование карьеры сотрудников, работа с кадровым резервом;
- работа, направленная на развитие деятельности управления: планирование человеческих ресурсов, комплектование штатов, подбор персонала, мотивация и вознаграждение, организация повышения квалификации и переподготовки, формирование и развитие организационной культуры;
- работа, направленная на обеспечение конкретных программ и проектов развития: специализированные программы развития персонала для решения задач, связанных с конкретными программами и проектами, подбор персонала, мотивация и вознаграждение, организация повышения квалификации и специализированных мероприятий по развитию персонала.

Разработка программы работы (понимаемой как инструмент организации управленческой работы, а не как том переплетенной бумаги, стоящий на книжной полке) всегда является творческим процессом, требующим самостоятельного целеполагания и самостоятельной работы. Общие принципы программирования деятельности и логика стратегического планирования требуют осуществления следующего цикла работ:

- формирование основных задач, принципов и целей управления человеческими ресурсами в рамках стратегии деятельности организации в целом;
- анализ ситуации, выделение наборов задач, которые должны быть решены для достижения поставленных целей, оценка возможности их решения, выделение затруднений и проблем;
- формирование набора рабочих задач, разработка локальных программ и проектов, планирование работы.

Важно при этом точно отвечать на вопрос о субъектах, которые будут выполнять тот или иной фрагмент общей работы. Организационно, центральная часть работы должна находиться в руках службы управления персоналом, но строится работа должна как системное целое, включая все уровни и подразделения управленческой системы.

Специальным элементом организации управления человеческими ресурсами является профессиональная подготовка специалистов, которые могли бы выполнять эту работу. Это ставит в повестку дня вопрос о специализированных программах повышения квалификации и переподготовки, целенаправленно ориентированных на развитие кадровых служб.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование:

- система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящий человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);
- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки [7].

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная.

**Пассивная кадровая политика.** Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

**Реактивная кадровая политика.** В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса, возникновением конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

**Превентивная кадровая политика.** В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций - разработка целевых кадровых программ.

**Активная кадровая политика.** Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию)

В соответствии с этим мы можем выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую. При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилятся влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие «качество персонала» включает еще один параметр, который, скорее всего не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики - открытую и закрытую. Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы «покупать» людей на



любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что кадровая политика должна строиться в соответствии с приоритетными позициями стратегического управления, которые требуют:

- приоритета работы с базовыми, системообразующими процессами и проблемами перед решениями текущих задач,
- необходимости обращения к нетрадиционным ресурсам управления,
- необходимости жесткой взаимоувязки отдельных управленческих решений в рамках единой системы управленческой деятельности,
- построения отдельных действий с точной фиксацией их хронотопа и предполагаемых результатов.

Британский специалист в области кадрового менеджмента Д.Гест Guest D Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions// New perspectives on human resource management. – L., 1989. – P.40-54. считает, что кадровая политика корпорации должна обеспечить:

- организационную интеграцию - высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами как "свою собственную" и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами,
- высокий уровень ответственности всех работников корпорации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;
- функциональную - вариабельность функциональных задач, предполагающая отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов - полная, частичная и повременная занятость, субподряд и т.п.
- структурную - адаптация к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям - гибкость организационно-кадрового потенциала;
- высокое качество работы и ее результатов, условий труда - рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом, а также самой рабочей силы.

Указанные целевые установки можно рассматривать как конкретизацию императивов совместнотворческой деятельности в практике современного кадрового менеджмента. Действительно, практически в каждой из установок обнаруживаются импульсы не только социального, но и культурного, индивидуального и морального творчества. Если императивы совместно-творческой деятельности воплощаются в жизнь современных (точнее, постсовременных) организаций, то организационные системы обретают совершенно уникальные черты. В идеологии менеджмента 90-х гг. у этих - открытых к постоянным инновациям организационных систем появились пока еще во многом метафорические названия - «глобальные организации», «организации без границ», «научающиеся организации», организации – «открытая книга».

Современные корпорации, пронизанные творческим духом (/З/ Иноземцев В.Л. Творческие начала современной корпорации.//МЭМО. - М. 1997.-№ 11.-С. 18-30./), выступают как ячейки новой профессиональной культуры. Ядро кадрового потенциала таких корпораций образуют когорты транспрофессионалов - людей, способных за счет рефлексивной организации коллективного мышления эффективно и творчески работать в различных полупрофессиональных средах. Команды транспрофессионалов создаются ad hoc и активно используют виртуальные формы самоорганизации. Переход к новому типу профессионализма и образует содержание той микрореволюции, которую переживают многие профессии в настоящее время. Адекватной формой профессиональной самоорганизации становятся профессиональные сети различной конфигурации, позволяющие при необходимости формировать команды транспрофессионалов для комплексного решения различных проблем. В отсутствие развитых форм партиципаторной организационной культуры в нашей стране распространение получили: номенклатура (при доминировании бюрократической организационной культуры), блат (при доминировании органической) и коррупция (при доминировании предпринимательской).

Очевидно, что для таких новых форм организации профессиональной деятельности нужна новая когорта менеджер-профессионалов в первую очередь, в области кадрового менеджмента. Но прежде чем выявить особенности деятельности менеджеров по персоналу новой формации, установим существенные различия между двумя направлениями кадрового менеджмента: управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами.

Основные отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом состоят в следующем:

1. В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.
2. Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую

политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

3. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

4. Происходит переориентации системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

5. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долгосрочных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда.

6. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

7. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Технология управления человеческими ресурсами дает синергетический эффект, если в корпорации соблюдаются как минимум следующие условия:

- относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);
- имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы),
- используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);
- поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в работе и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;
- применяется практика делегирования полномочий подчиненным;
- функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

Поскольку управление человеческими ресурсами складывалось в рамках парадигмы контрактации индивидуальной ответственности, то эта технология изначально противостояла коллективистским (плюралистическим, т. е. учитывающим различие интересов работодателей, менеджеров и рядовых работников, по терминологии британской школы управления персоналом) подходам. Однако управление человеческими ресурсами нельзя однозначно относить и к числу унитаристских подходов, проповедовавших единство интересов всех работников корпорации.

В этом направлении кадрового менеджмента за его более чем сорокалетнюю историю можно выделить два подхода. Во-первых, рационалистический, когда высокая степень адаптируемости фирмы к конкурентной среде обеспечивается гибкостью форм контрактации персонала, интенсификацией труда высококвалифицированных работников и участием работников в распределении прибылей. Во-вторых, гуманистический, когда ответственность за создание конкурентных преимуществ фирмы берут на себя сами работники, а их вовлеченность в дела корпорации достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство. И в этих двух подходах легко обнаружить их укорененность в предшествующих парадигмах - научной организации труда и человеческих отношений.

Вобрав в себя достоинства различных подходов, сложившихся в кадровом менеджменте, технология управления человеческими ресурсами не может претендовать на роль своего рода панацеи для всех проблем, с которыми сталкивается в настоящее время менеджер по персоналу. И у этой передовой технологии критики обнаруживают изъяны.

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

1. Практика управления человеческими ресурсами в различных странах отражает не только многообразие национальных школ и традиций кадрового менеджмента, но, скорее, свидетельствует об отсутствии некоей единой концепции, так как пестрота используемых концептуальных схем нередко усугубляется их взаимной противоречивостью. Например, несовместимыми на практике представляются такие элементы управления человеческими ресурсами, как командная работа и индивидуальная оплата труда в зависимости от его эффективности. В связи с этим некоторые скептики усматривают в технологии управления человеческими ресурсами всего-навсего вариацию модернизированной доктрины человеческих отношений, а в неизбежных противоречиях - выражение структурного антагонизма между менеджерами и рядовыми работниками.

2. Хотя все большее число компаний объявляют о внедрении у себя модной технологии управления

человеческими ресурсами, практическая реализация новой стратегии кадрового менеджмента сталкивается со значительными трудностями. В частности, не заметен рост затрат на подготовку и переподготовку персонала, особенно принимая во внимание повсеместное распространение передовых форм кадровой работы (кружки качества, рабочие команды и т.п.). А передача части кадровых функций от кадровых служб линейным руководителям, как правило, обходится без дополнительной переподготовки последних, да и не пользуется особым вниманием со стороны руководства корпораций.

3. Методы вовлечения персонала (участие в прибылях компании, передача акций работникам и т.п.), заимствуемые из арсенала управления человеческими ресурсами, нередко используются менеджерами в качестве более мягких форм интенсификации труда. Ставка на сознательное и ответственное выполнение производственных функций и задач работниками маскирует изощренные приемы сверхэксплуатации и служит в долгосрочной перспективе действенным инструментом. Наглядным примером амбивалентности новейших методов кадровой работы служит использование оценки индивидуального вклада работника в функционирование организации: кто может судить о том, способствует ли она воспитанию повышенного чувства ответственности у работников или служит орудием их самоэксплуатации?

4. Отсутствуют объективные данные, свидетельствующие о позитивном влиянии внедряемой технологии управления человеческими ресурсами на морально-психологический климат в организациях. Более того: как всегда при любых крупных социально-организационных нововведениях редко удается избежать и негативных последствий. Правда, такие противоречивые оценки результатов применения передовой кадровой технологии во многом обусловлены невозможностью изолировать собственные последствия внедрения управления человеческими ресурсами от других факторов. Тем не менее, сколь бы сомнительными с концептуальной точки зрения и амбивалентными в морально-психологическом плане не выглядели результаты практического применения технологии управления человеческими ресурсами, микрореволюция в кадровом менеджменте за последние годы набирает темпы во всех развитых странах. И эта микрореволюция предъявляет совершенно новые требования к менеджеру.

Сегодня в Украине при наличии различных форм собственности и прогрессе рыночных отношений, возникновении конкуренции и росте неопределенности без продуманной кадровой стратегии, учета альтернативных вариантов развития не обойтись. Многое зависит от правильного понимания особенностей современных рыночных отношений в сфере труда.

Предприятие обязано занимать активную позицию в изучении спроса и предложения квалифицированной рабочей силы, вести поиск новых кадров и одновременно приспосабливать собственные кадровые ресурсы к повышенным требованиям через механизмы обучения и динамичные организационные перестройки. При проведении политики оплаты труда во внимание принимается деятельность конкурентов, учитываются уровни оплаты труда в других компаниях. В конкурентной борьбе за ценные кадры все большее значение приобретают профессионализм, интеллектуальный и творческий потенциал, предпринимательские способности работников.

Ныне ситуация резко меняется. Работать приходится в новой атмосфере, для которой характерна жесткая конкуренция во всех ее проявлениях, в том числе в борьбе за качество и профессионализм рабочей силы. Условия деятельности любой фирмы все настойчивее диктуются рынком, а его конъюнктура предъявляет персоналу множество новых требований, среди которых быстрая реакция на спрос, борьба за потребителя, умение приспосабливаться к частым изменениям структуры производства и функциональных обязанностей, психологическая устойчивость при отсутствии гарантий на «светлое» будущее и т.д. Высокий динамизм коммерческой деятельности заставляет каждого работника постоянно заботиться о повышении своей квалификации, а учеба персонала в условиях рыночной экономики существенно отличается от подготовки кадров в бывших отраслевых институтах повышения квалификации. Значительно усложняет система мотивации и стимулирования работников, прежде всего в связи с приемом на работу по краткосрочным контрактам, выдвиганием различных предварительных условий (в том числе испытательного срока) и др. Все эти проблемы приходится решать на фоне политической нестабильности и безработицы, которые оказывают в возрастающее давление на трудовые коллективы.

Логика борьбы за выживание в условиях остро конкурентного рынка вынуждает менеджеров коренным образом менять свою стратегию. Становится преобладающей точка зрения, что решающей предпосылкой конкурентоспособности является человеческий потенциал. В связи с этим в разнообразных формах происходит движение к созданию новой модели развития и использования человеческих ресурсов. К ее основным чертам относится ориентация высококвалифицированную и инициативную рабочую силу, интегрированную в систему производства, непрерывное процесса обогащения знаний и повышения квалификации, гибкость организации труда, делегирование ответственности сверху вниз, партнерские отношения между участниками производства.

Руководители украинских предприятий должны осознать необходимость отказа от традиционной кадровой политики, основанной на авторитарных принципах, и переходя к политике управления человеческими ресурсами, формирования новой организационной культуры, ориентированной на человека и предусматривающей максимальную вовлеченное персонала в дела фирмы, поощрение инициативы и самодисциплины.

До недавнего времени роль человеческих ресурсов в стратегическом планировании, в основном, игнорировалась. При нынешних быстрых изменениях в технологии, наряду с экономическим давлением и снижением производительности труда, все больше и больше компаний начинает интегрировать свое управление человеческими ресурсами с определением долгосрочной стратегии.

Анализируя тенденции работы с персоналом в ближайшем будущем, можно увидеть, что в выполнении функций руководства кадрами все большее значение приобретают стратегические аспекты, однако сохраняются и классические традиционные инструменты работы с кадрами, такие, как планирование в области кадров, привлечение рабочей силы, повышение квалификации кадров, администрирование кадров.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что к стратегическим факторам успеха относятся:

- приближенность к рынку через ориентацию на сферу деятельности и на запросы клиентов;
- превосходное обслуживание с применением соответствующих технических средств;
- высокое качество продукции;
- использование достижений научно-технического прогресса и новейших технологий;
- чувство экономической ответственности и соблюдение экономического равновесия;
- квалифицированный потенциал персонала.

На протяжении десятилетий в отечественной экономике господствовал технократический подход к хозяйствованию на уровне предприятий, когда во главу ставились производственные планы, бюджеты, структуры, административные распоряжения. Кадровая политика как таковая во многом была прерогативой государственных органов и идеологически механизмов. Многие ее составляющие оказывались вне непосредственного влияния руководителей предприятий.

Монополизм в сфере труда в целом приводил к сужению трудовой мотивации и к отчужденности работников, к падению заинтересованности в труде и низкой производительности. Сейчас положение меняется диаметрально. Кадровый менеджмент становится основой для все более эффективного использования трудовых ресурсов предприятия - одного из важнейших источников процветания любой фирмы. Можно утверждать, что кадры - это не фактор и не ресурс перехода Украины к рынку, кадры - то пространство, где это должно произойти.

### Источники и литература

1. Базарова Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: Учеб. Пособие. - М.: ИПК Госслужбы, 1996.
  2. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М., "Гардарика", 1998.
  3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., "Дело ЛТД", 1995.
  4. Прокопенко И.И. Управление и развитие человеческих ресурсов - важнейшая задача экономик, переходящих к рынку. - Женева-Тури, Международный центр МОТ по подготовке кадров, 1994.
  5. Румянцева З.П. и др. Менеджмент организации. - М.: ИНФРА-М, 1997.
  6. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
  7. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 1997.
- Управленческое консультирование, т. 2. М., "Интерэксперт", 1992.

**Косарев В.**

## СОСТОЯНИЕ УРОВНЯ И КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ АВТОНОМНОЙ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ

### Summary

*Outcomes of researches of the Crimea population living standard and the main problems, which are necessary for deciding for its increase, are considered in the article. The necessity of the transition to active policy of the social development at the level of region is underlined.*

Качество жизни современного человека определяется по следующим социальным, материальным и духовным показателям. Уровень здоровья - средняя продолжительность жизни и коэффициент смертности в стране, регионе; уровень обеспеченности жильем - количество квадратных метров жилой площади на душу населения; уровень культуры - среднее число лет обучения населения и конкретного работника. Порог бедности - доход, необходимый для обеспечения минимальных потребностей личности и семьи; минимальный продовольственный набор - часть прожиточного минимума, обеспечивающая только питание; индекс человеческого развития - средняя величина из внутреннего валового продукта на душу населения, ожидаемой продолжительности жизни и уровня образования, отнесенных к наивысшей в мире. И, наконец, это индекс уровня и качества жизни - средневзвешенный показатель [1, с. 93].

С учетом того, что в АРК стоимость потребительской корзины в среднем выше, чем по Украине в целом, а покупательная способность жителей автономии, где проживают более 40% пенсионеров, ниже, то уровень и качество жизни в автономии на достаточно низком уровне. Это подтверждается, как показателями состояния экономики региона, его социальной сферы (табл. 1), так и данными опроса и анкетирования самих граждан автономии оценки их качества жизни (табл. 2). Такой подход в настоящем исследовании был использован для того, чтобы выявить корреляционные связи между такими группами факторов, как состояние экономики, состояние социальной сферы, уровня и качества жизни граждан и степень их уверенности в улучшении своего будущего и государства. При этом состояние социальной сферы Крыма оценивалась по основным ее составляющим, которые касаются всего населения республики. Это - охрана окружающей среды, обеспечение безопасности, здравоохранение, образование, культура, предпринимательская и санаторно-курортная среда.

**Таблица 1.** Показатели оценки состояния социальной сферы АРК гражданами автономии в зависимости от пола и возраста

№ п/п	Основные направления социальной сферы	Мужчины	Женщины	Молодежь	Пенсионеры	Общ. показ.
1	Охрана окружающей среды	4,5	5,2	4,6	3,8	4,5
2	Здравоохранение	4,6	4,3	4,6	3,8	4,3
3	Образование	5,7	5,4	5,9	4,5	5,3