

image not found or type unknown



Управление персоналом как теоретическая и прикладная отрасль управленческой науки и практики стала формироваться на рубеже XIX и XX веков. Специальные подразделения, занимавшиеся вопросами, связанными с персоналом, начали возникать в 20-30-х годах прошлого столетия. С тех пор функции этих служб получили интенсивное развитие от вспомогательной технической работы до решения практически всех ключевых вопросов, связанных с управлением персоналом организации.

В настоящее время службы управления персоналом выполняют ряд функций, которые раньше принадлежали экономическим, производственно-техническим и другим подразделениям. Такое сосредоточение функций в одном структурном подразделении позволяет реализовать эффективный инструментарий управления человеческими ресурсами организации. Сегодня внимание служб управления персоналом в основном уделяется совершенствованию трудовых отношений, подбору кандидатов на вакантные должности, разработке и реализации учебных программ и программ социального развития, а также мотивации и стимулированию трудовой деятельности. Принятие решений по перечисленным вопросам осуществляется не только руководителем кадровой службы, но и другими линейными руководителями организации.

Таким образом, на сегодняшний день в работе служб управления персоналом все больше преобладают не учетные, а аналитические и организационные аспекты деятельности. При этом отмечено резкое возрастание профессионального уровня работников кадровых служб. Сегодня в их состав входят специалисты в области психологии и социологии, трудовых отношений, специалисты в области разработки и организации учебных программ, а также менеджеры.

В последнее время во внутриорганизационном управлении появился ряд новых профессий и специальностей таких, как специалисты по отбору и найму персонала (рек-рутеры), специалисты, проводящие собеседование с претендентами на вакантные должности (интервьюеры), специалисты по разработке учебных программ, тренеры (преподаватели), консультанты по вопросам развития карьер, профессиональной ориентации и организационной планирования.

Следует отметить, что в настоящее время многие западные организации в области решения кадровых вопросов пользуются услугами аутсорсинговых компаний, в качестве которых выступают рекрутинговые агентства, учебные центры, консультационные фирмы и т.д. К аутсорсинговым компаниям в кадровой сфере относятся, например, разработчики автоматизированных систем управления для служб УП, организации, специализирующиеся на построении системы выплат и компенсаций (льгот). Также на данный момент происходит специализация рекрутинговых компаний и обособление функции подбора руководящего персонала, а также специалистов высокого класса. Самой значительной по масштабу кадровых услуг является сфера профессионального обучения и повышения квалификации, на ее долю приходится от 20 до 40 % затрат организаций.

Цель данной работы дать понятие кадровой службы, рассмотреть структуру кадровой службы.

Задачей курсовой работы является изучить место службы управления персоналом в структуре организации.

## **1. КАДРОВАЯ СЛУЖБА ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **1.1 Понятие и задачи кадровой службы**

Кадровая служба предприятия — это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Главное назначение кадровой службы состоит в том, чтобы не только руководствоваться в осуществлении кадровой политики интересами предприятия, но и действовать с учетом трудового законодательства, реализации социальных программ, принятых как на федеральном, так и на территориальном уровне.

Функции, структура и задачи кадровой службы тесно связаны с характером развития экономики, пониманием руководством предприятия (организации) роли персонала в выполнении целей и задач, стоящих перед производством (организацией).

В условиях ориентации экономики на использование экстенсивных методов кадровая служба была представлена чаще всего немногочисленным отделом

кадров, отделом подготовки кадров (технического обучения), службой быта.

Функции отдела кадров на отечественных предприятиях сводились в основном к найму и увольнению рабочей силы, ведению делопроизводства. Это низвело отдел кадров до второстепенного структурного подразделения, фактически выполняющего лишь указания руководства предприятия и заказы руководителей структурных подразделений в отношении набора рабочей силы со стороны.

В то же время различными видами кадровой работы были заняты другие подразделения заводууправления: отдел труда и заработной платы (расчет численности, организация, нормирование и оплата труда), плановый отдел (планирование численности, планирование затрат на рабочую силу), партком (резерв на выдвижение, подбор руководящих кадров, воспитательная работа в коллективе), профсоюзная организация (организация быта, отдыха, культурного времяпрепровождения), отдел техники безопасности, служба главного технолога (формирование операционного разделения труда, определяющего подготовку рабочих и их расстановку, содержание труда), отдел технического обучения (подготовка кадров) и др.

Большая разобщенность всех этих узкоспециализированных структурных подразделений снижала эффективность работы с кадрами, не позволяла комплексно решать задачи формирования и тем более эффективного использования кадров. Большую работу, особенно связанную с подбором, расстановкой и использованием кадров, выполняли линейные руководители (начальники цехов, мастера), часто не располагая ни необходимыми знаниями, ни временем, поскольку их главная задача состояла в обеспечении своевременного и качественного выполнения производственных заданий. Их общение с отделом кадров, отделом подготовки кадров носило больше оперативный характер и напоминало систему "дежурного обслуживания" - оперативное исполнение отделом кадров заказов конкретного производства по набору кадров со стороны.

Кадровая служба не была наделена функциями планирования, организации, координирования, стимулирования, контроля, не участвовала в выработке кадровой политики, ограничиваясь текущей работой с кадрами. По сути дела, на большинстве отечественных предприятий и самой кадровой службы как совокупности взаимосвязанных структурных подразделений, участвующих в управлении персоналом, не было. Появление в последние годы должности заместителя генерального директора по кадрам не спасло ситуацию, так как ему, как правило, подчинялись лишь отдел кадров, отдел подготовки кадров и

помощник директора по быту. Вне поля его деятельности оставались другие отделы предприятия, занятые выполнением порученных им функций в соответствии с собственным пониманием задач управления персоналом. Большие недостатки имели место в техническом и информационном обеспечении кадров предприятия (организации) Технические возможности, заложенные в информационной системе АСУ "Кадры" (АРМ "Кадры"), оказались невостребованными из-за узости задач, стоящих перед управлением кадрами предприятия.

С изменением задач и ориентиров в управлении персоналом изменились и задачи кадровой службы, ее функции и структура.

Речь идет о формировании на предприятии многофункциональной кадровой службы как единого целого, об организации (координации) всей работы структурных подразделений в системе управления производством, в той или иной мере занятых работой с людьми, под единым руководством. Лишь в этом случае возможно комплексное решение не только вопросов кадрового обеспечения производства, но и главной задачи кадровой службы в новых экономических условиях - соединить цели развития производства с потребностями работников, реализующих эти цели, сбалансировать стратегию развития предприятия (организации, фирмы) и занятых на нем кадров.

Как уже отмечалось, управление персоналом - функция не только кадровой службы. По тому или иному направлению в рамках своей компетенции непосредственное участие принимают и другие субъекты управления - линейные руководители производственных подразделений вместе с подчиненными им специалистами.

"В высших эшелонах управления (дирекции) решаются вопросы стратегического порядка: формируются кадровая политика, стратегия и тактика ее реализации, задания на разработку методических и нормативных материалов (документов), осуществляются контроль за их выполнением и общее руководство всеми подразделениями по работе с кадрами.

На уровне отдельных производств в объединении работа по управлению персоналом носит в основном оперативный характер. Разделение функций управления кадрами между аппаратом дирекции и руководителями отдельных производственных структур должно быть достаточно четким, исключая параллелизм в работе, что повышает ответственность за результаты.

Функции управления кадрами на уровне цеха выполняют линейные руководители цеха (начальник цеха, мастера, бригадиры), а также специалисты цеховых управленческих структур (экономисты, инженеры-организаторы, нормировщики), цеховые общественные организаций (прежде всего профсоюз). Линейные руководители участвуют в наборе персонала, а мастера вместе со специалистами обеспечивают условия для высокопроизводительного труда и использования работника по его способностям.

Кадровая служба в современных условиях должна быть организатором и координатором всей работы с кадрами на предприятии. Она призвана выполнять функцию контроля за реализацией кадровой политики в структурных подразделениях, осуществлять надзор за оплатой труда, медицинским обслуживанием работников, социально-психологическим климатом в коллективе, социальной защитой работников.

Эффективность работы кадровой службы на предприятии зависит от:

- ее структуризации и конкретизации функций каждой структурной единицы;
- взаимосвязанной работы структурных подразделений внутри самой службы;
- органической связи работы кадровой службы с работой технической и экономической службой предприятия;
- кадрового обеспечения службы.

В современных условиях наиболее приоритетными направлениями работы служб управления персоналом, является решение следующих задач:

обеспечение соответствия уровня квалификации требованиям современной экономики, где базовые навыки и знания требуют непрерывного обновления;

контролирование роста издержек на рабочую силу;

определение политики многонациональных корпораций в области сочетания найма дешевой рабочей силы зарубежных стран и населения собственных стран;

расширение норм, регулирующих трудовые и организационные отношения, от соблюдения трудового законодательства до морально-этических норм (например, в области вопросов дискриминации, здорового образа жизни и т.д.);

разработка методов поддержки сотрудников, работающих на виртуальной основе при помощи телекоммуникационных средств связи дома и не посещающих офис.

В современных организациях функции службы УП условно можно подразделить на два вида:

управление трудовыми отношениями;

документальное оформление трудовых отношений.

Управление трудовыми отношениями включает следующие функции:

планирование персонала;

обеспечение организации персоналом;

оценка персонала;

профессиональное обучение и развитие персонала;

организация системы вознаграждения и социального развития;

координация работы по управлению качеством условий труда и соблюдению техники безопасности.

В общей сложности данные функции соответствуют функциям системы управления персоналом, описанным выше.

Оформление трудовых отношений включает следующие функции:

подготовка кадровых приказов;

ведение форм обязательной первичной учетной документации по учету труда и его оплаты;

оформление и учет трудовых книжек;

ведение личных дел;

консультирование сотрудников;

составление и корректировка графиков отпусков;

оформление документов, связанных с различными выплатами, пособиями и льготами;

и некоторые другие функции.

Следует отметить, что структура кадровой службы в конкретной организации должна определяться ее функциями и задачами, а не наоборот.

Характер выполняемых функций и решаемых задач предопределяет и требования к кадровой службе, в частности необходимость проведения научно-исследовательских разработок (например, опросов для выявления факторов, причин, последствий применительно к трудовым отношениям), установление контактов с территориальными органами управления трудом, со службой занятости и профориентации, вузами и техникумами (колледжами), с частными структурами, специализирующимися на подборе кадров, в связи с необходимостью изучения ситуации на рынке труда, подбора кадров, их обучения и повышения квалификации и т.д.

## **1.2 Структура кадровой службы**

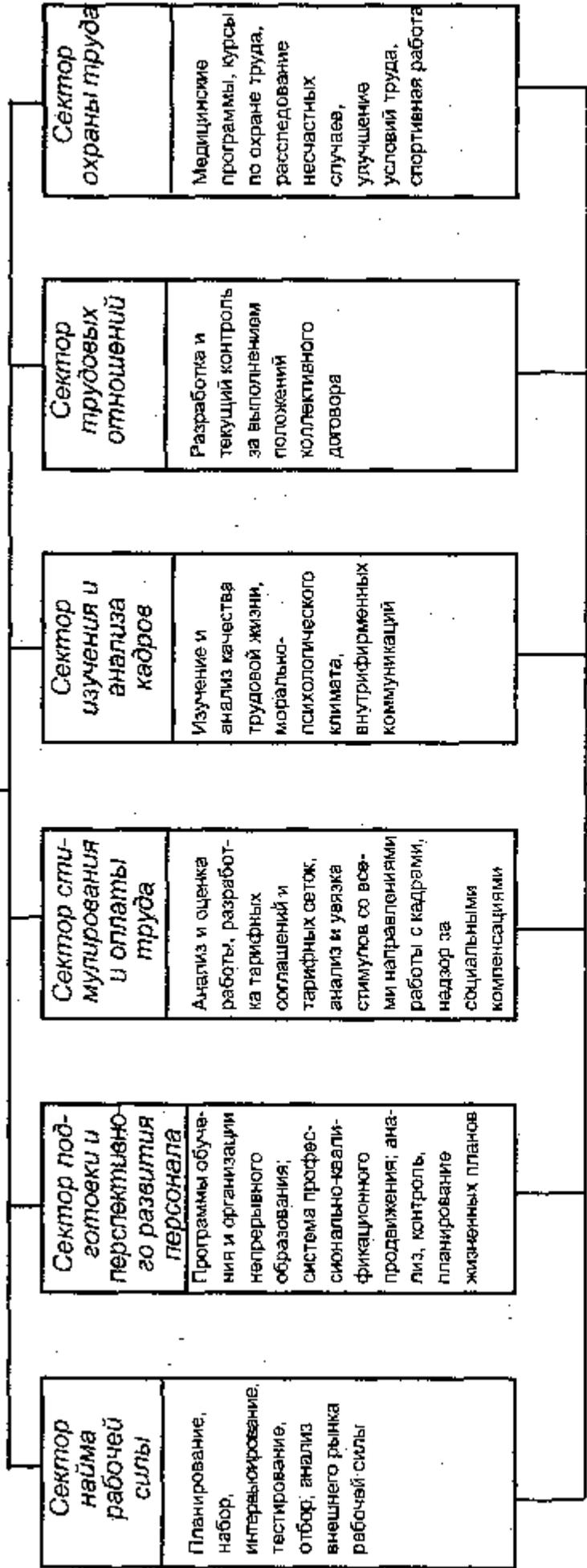
При организации кадровой службы, структурировании ее состава необходимо исходить из следующих посылок.

Перечень работ, связанных с обеспечением эффективного управления персоналом, имеет относительно стандартный вид для всех предприятий. Это значит, что их реализация является необходимым и достаточным условием реализации задач и функций управления.

Принципиальное построение кадровой службы в современных условиях не имеет общепризнанной формы. Один из ее вариантов представлен на схеме 2.1. Он ориентирован на стандартный набор работ и реализацию стратегического подхода в кадровой политике в увязке с развитием предприятия (организации).

Конкретное построение кадровой службы, распределение кадровой работы между структурными подразделениями, а внутри структурного подразделения между исполнителями может варьировать в большом диапазоне, поскольку зависит от многих моментов. Среди них следует отметить прежде всего размер предприятия (численность занятого на нем персонала), объем

**Директор (управляющий) по кадрам**



**Сектор стратегического управления**

Сбор и анализ информации по качеству жизни, рынку рабочей силы, корректировка и планирование деятельности всех секторов в соответствии со стратегическими задачами, информационное обеспечение высших звеньев руководства

Схема 2.1. Организационная структура кадровой службы (см.: Мухамбетов Т. И. Стратегия управления трудом. — Алма-Ата: Казахстан, 1992. — С. 94)

управленческих работ каждого вида, понимание руководством задач управления персоналом: несмотря на эффективность комплексного подхода к управлению персоналом, на одних предприятиях тем не менее во главу угла ставится, например, подбор кадров, на других - планирование трудовой карьеры, на третьих - оценка результатов и оплата труда. Влияют также стиль и методы руководства администрации подчиненными и т.д.

При проектировании структуры службы управления персоналом и организации ее работы исходят из того, что существование какого-либо структурного подразделения оправданно лишь в определенных условиях (при определенной численности персонала, объеме управленческих работ данного вида). В других же условиях данная функция может быть поручена (передана) другому структурному подразделению или даже отдельному лицу в составе любого структурного подразделения.

Прежде всего объем работ должен быть достаточным для загрузки как минимум двух-трех человек, чтобы можно было выделить отдельную группу (бюро) в составе отдела.

Изучение отечественной практики организации управления персоналом показывает, что работа с кадрами на предприятиях строится по схеме, весьма отличающейся от представленной на схеме 2.1. Организационно работа с кадрами продолжает оставаться распыленной по многим функциональным подразделениям заводоуправления. Более того, самостоятельной кадровой службы с единым административным и методическим руководством вообще может не быть.

Вместе с тем намечаются положительные тенденции, в частности преобразование отделов кадров в отделы управления персоналом, правда, пока с незначительной трансформацией функций, что, естественно, существенно не сказывается на эффективности работы с персоналом. Другие предприятия идут значительно дальше и подчиняют управляющему по кадрам не только такие традиционные управленческие структуры, как отдел кадров, отдел подготовки кадров (или отдел технического обучения), но и социологические подразделения (если они имеются), отдел труда и заработной платы (предварительно передав планирование основных трудовых показателей в экономический отдел), отдел (лабораторию) НОТ и др.

Расширение самостоятельности предприятий, смена форм собственности, процесс разукрупнения предприятий и создание на базе структурных подразделений самостоятельных малых предприятий существенно меняют сложившуюся кадровую

работу на предприятии. Часто за разукрупнением предприятий идет и реорганизация заводоуправления, в том числе и отдела кадров: многие его функции передаются малым предприятиям, где этой работой занимаются один-два человека. Имеет место и сохранение централизованной кадровой службы, услугами которой в подборе кадров, их подготовке и переподготовке, оценке и т.д. на договорной основе пользуются малые предприятия.

После определения функциональной структуры кадровой службы, составляющих ее подразделения (отделы, бюро), решается вопрос о перечне задач каждого структурного подразделения, его функциях, численном составе и должной структуре занятых в них работников, должностных обязанностях каждого из них, а также о взаимоотношениях подразделений друг с другом в рамках кадровой службы и с другими подразделениями предприятия в части входящей и исходящей информации, так и в отношении методического обеспечения кадровой работы, реализации функции контроля и надзора за ее проведением.

## **2.МЕСТО СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СТРУКТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Структура управления организацией или организационная структура* — одно из ключевых понятий развития управления. Оно тесно связано со стратегическими целями, функциями, процессом управления и распределения полномочий между работающими в организации. В рамках структуры протекает весь управленческий процесс: движение потоков информации, принятие управленческих решений, в котором участвует весь персонал. Структура необходима, чтобы все протекающие в организации процессы осуществлялись своевременно и качественно.

Ученые, теоретики менеджмента определяют структуру как «совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами» (Н.И. Кабушкин) или как упорядоченный «набор образующих ее элементов, тем или иным способом связанных друг с другом» (В.Г. Веснин). Кроме упорядоченной системы «устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого, а также форм разделения и кооперации управленческого труда, в рамках которого осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей» (З.П. Румянцева), под углом управления персоналом нам представляется структура организации в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности между входящими в ее состав органами

управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структур управления в этом ракурсе являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами структуры управления могут быть как отдельные работники, так и службы, выполняющие функциональные обязанности и операции. Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые подразделяют на вертикальные и горизонтальные (линейные и функциональные).

На протяжении десятилетий на отечественных предприятиях господствовал технократический подход к хозяйствованию, когда во главу угла ставились производственные планы, бюджеты, структуры, административные распоряжения. Кадровая политика была прерогативой государственных органов и идеологических механизмов. Руководители предприятий не имели достаточных полномочий для подчинения кадровой работы интересам производства. Монополизм в сфере труда приводил к сужению трудовой мотивации и низкой производительности.

Традиционная модель управления организацией в командно-административной системе была ориентирована на действия вышестоящих органов и предполагала:

- стабильное функционирование и «вечное» существование предприятия;
- жесткое построение внутренних структур и выполнение предписанных функций;
- производство плановой продукции;
- гарантированный сбыт при относительно сложном получении дополнительных ресурсов.

Традиционная система управления персоналом, основываясь на вышеназванных положениях управления организацией, в основном, осуществляла учетные функции и не отвечала за эффективное использование труда и развитие кадров.

При централизованной системе управления фонд заработной платы являлся частью национального дохода, ежегодно предусматриваемой в бюджете отдельной строкой. В руках государства находились все рычаги управления оплатой труда: тарифная система, дифференцированная по отраслям экономики; правила выплаты премий, различных доплат и надбавок за особые условия труда; лимит штатной численности персонала на предприятиях. За расходованием планового фонда заработной платы был установлен жесткий контроль. В случае отступления от правительственного типового положения об оплате труда, за нарушение сроков

выплат заработной платы, перерасход денежных средств руководитель предприятия нес персональную ответственность.

В этом механизме государственного регулирования особая роль отводилась взаимоотношению выплат фонда заработной платы с выполнением государственных плановых заданий. Ранее действовавшее законодательство о труде и механизм рассмотрения на предприятиях трудовых споров обеспечивали трудящимся определенный уровень социальной защиты.

Внутренняя структура организаций характеризовалась наличием многочисленных технических и конструкторских подразделений, развитых подразделений снабжения, крупных подразделений социальной и бытовой сфер и незаметных финансовых и экономических служб.

Однако сплошное «огосударствление» воспроизводства трудовых ресурсов к концу 70-х годов стало тормозом для развития производительных сил. Централизованная организация заработной платы с элементами ее уравнительности перестала выполнять свою стимулирующую роль.

Между тем, исследователи и практики свидетельствуют, что традиционный управленческий инструментарий становится все менее эффективным. Это обусловлено тем, что производственная и коммерческая деятельность все более усложняется, и предприятия для своего выживания и развития должны искать методы адаптации к изменениям среды. К выявленным недостаткам линейно-функциональной структуры управления предприятием (когда соблюдается принцип единоначалия и функционального разделения труда) относятся:

- 1) несоответствие полномочий и ответственности, прав и обязанностей, контроля и исполнения;
- 2) трудность или невозможность полной и достоверной оценки действий функциональной службы или должностного лица с общественными позицией;
- 3) ограничения в реализации принципа единоначалия, ставящие сам принцип под сомнение;
- 4) преобладание текущих, оперативных вопросов, имеющих безотлагательный характер и легче формируемых, над перспективными и стратегическими вследствие излишней концентрации полномочий на верхнем уровне управления.

Итак, текущие трудности современных предприятий во многом связаны с неэффективным управлением: сохранилась высокая концентрация полномочий по принятию решений у руководства, отсутствует долгосрочная стратегия в отношении персонала, сохраняется агрессивная политика менеджмента по отношению к рабочим и профсоюзам.

Предприятия, где все предложения, решаемые, как правило, в функциональных отделах, должны передаваться на вышестоящий уровень, т.е. иметь решение только через центральный аппарат — не редкость. Фактически многие вопросы решает сам руководитель по принципу подчиненности «директор — функциональные отделы» и «функциональные отделы — управление предприятием»; разобщенность структурных подразделений аппарата управления, вызываемая тем, что их работа направлена на выполнение определенной функции, не достигает общей цели с определенными конечными результатами.

Недостатки управления в традиционной структуре связаны с тем, что в существующих организациях, в основном, указаны вертикальные связи, а горизонтальные между структурами затруднены и официально «не прописаны». Для решения этой проблемы используется блочный подход проектирования организационной структуры управления в организациях с учетом не только вертикальных, но и горизонтальных связей. Блок-центр горизонтальных связей наделяется комплексом координирующих задач и функций, который, наряду с организацией производства или торговли, может выполнять задачи по совершенствованию управления производством или торговлей и вместе с информационно-вычислительной службой составляют блок-центр горизонтальных связей, находящийся в прямом подчинении директора предприятия. На наш взгляд, такой подход создает дополнительные объемы работ для руководителя организации, поскольку расширяет сферу контроля и тем самым усложняет его деятельность.

В начале 90-х годов централизованное регулирование оплаты труда практически было упразднено, предприятия самостоятельно стали решать вопросы организации заработной платы, численности персонала, организации и нормирования труда. Прямое государственное регулирование ограничилось установлением минимального размера оплаты труда и определением ставок заработной платы работников бюджетной сферы. Предоставление предприятиям права самостоятельно устанавливать системы и размеры оплаты труда было оправданным решением, так как в условиях рыночной экономики они стали полностью отвечать за свое финансово-экономическое положение, в том числе и за

социальную защиту своих сотрудников. Многие руководители предприятий делают только первые шаги на пути реформирования оплаты труда на принципах цены рабочей силы, складывающейся на рынке труда. Для развития этого процесса потребовалось новое законодательство — Трудовой кодекс РФ, адаптированный к рыночной экономике (старый КЗоТ РФ уже не отражал произошедшие в социально-трудовой сфере изменения). Но до сих пор в некоторых отраслях не разработаны нормы труда, учитывающие новые рыночные реалии.

Поскольку задачи приватизации были неясны, изменения организационно-правовой формы предприятий незначительно повлияли на внутреннюю организационную структуру управления: общее собрание акционеров чаще подтверждало передачу управленческих функций прежним руководителям под именем исполнительной дирекции или совета директоров.

Так, до настоящего времени во многих организациях отделы кадров структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими службами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления персоналом, что отражено в типичной структуре управления (Схеме. 2.2).



Схема 2.2. Сложившаяся организационная структура системы управления персоналом в организации

Каждое подразделение решает самостоятельно или совместно с другими подразделениями задачи по управлению персоналом. При этом ряд задач в таких организациях вообще не учитывается. В их числе, например, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале. Таким образом, отделы кадров не являются координирующим центром кадровой работы в организации. Поэтому они не отвечают требованиям кадровой политики, их деятельность в основном ограничивается решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации. Структура отделов кадров, их качественный состав не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики.

Традиционная модель управления персоналом в условиях рыночной экономики, не справляющаяся с задачами конкурентной борьбы во всех ее проявлениях, в том числе в борьбе за качество и профессионализм рабочей силы, сегодня подвергается резкому изменению. Значительно усложняется система мотивации и стимулирования работников, временные рамки по приему на работу сокращаются (краткосрочные контракты, банкротство предприятий, сезонные работы), материальное поощрение работников жестко увязывается с получаемой прибылью. Становится преобладающей точкой зрения, что решающей предпосылкой конкурентоспособности является человеческий потенциал. В связи с этим необходимо создавать новые структуры управления, основными чертами которых являются:

- 1) ориентация на высококвалифицированную и инициативную рабочую силу, интегрированную в системе производства;
- 2) непрерывность процесса обогащения знаний и квалификации;
- 3) гибкость организации труда;
- 4) делегирование ответственности сверху вниз;
- 5) партнерские отношения между участниками производства;
- 6) новая организационная культура, ориентированная на работников.

Конкретное место и роль подразделений — носителей функций управления персоналом — в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя (этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности,

определяемых позицией первого руководителя организации по отношению к кадровой службе).

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Начиная с 1995 года, на фоне удорожания ресурсов и резкого сокращения возможностей повышения цен на выпускаемую или реализуемую продукцию, сохраняется перегруженность оперативной деятельностью высшего звена управления предприятием. Изменения внутренней организационной структуры носят во многом хаотичный характер, когда многие подразделения создаются по неэкономическим причинам (например, чтобы удержать определенного руководителя, повышают его формальный статус); в то же время продолжается сокращение конструкторских служб. Логика подобных преобразований натолкнулась на высокую инерционность существующих моделей управления предприятиями: усиливается негативное влияние сокращения рабочих, предаются забвению функция планирования, влияние слаженного коллектива на повышение производительности труда и др. В новых условиях хозяйствования, когда предприятия должны быть ориентированы на потребителя, необходимы качественные парадигмальные изменения системы управления персоналом, создание целостной системы управления персоналом, которые продиктованы следующими обстоятельствами:

1. Необходим более тщательный отбор работников с учетом характерологических и физических особенностей, возрастанием нагрузки на каждого работника, оптимальным распределением сотрудников по рабочим местам. Сокращение численности персонала — важнейший рычаг повышения эффективности производства в условиях переходной экономики.
2. Уменьшение численности работников, которое должно быть компенсировано большей интенсивностью труда, следовательно, более высокой квалификацией работников. В связи с этим возрастает ответственность отдела кадров или отдела управления персоналом в выборе направлений квалификационного роста работников, в повышении форм обучения и стимулировании их труда.
3. Реализация перестройки службы кадров, которая влечет за собой повышение роли всех уровней менеджмента в управлении персоналом и обуславливает необходимость кардинальной перестройки деятельности всех подразделений и создания многофункциональной службы персонала.

В новых условиях заслуживает внимания система управления персоналом, ориентируемая на стратегию кооперирования и развития контрактных отношений, когда основной акцент в управлении необходимо перенести на уникальные конкурентные преимущества персонала и внутрифирменной культуры, создаваемые ориентацией на человеческие ресурсы. Этот подход основан на реструктуризации предприятий.