

---

**ТЕНДЕНЦИИ  
ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

- ◆ Повышение гибкости системы развития человеческих ресурсов и ее ориентации на конечные цели бизнеса
- ◆ Движение от фрагментарного повышения квалификации к всестороннему развитию человека
- ◆ Смещение акцента от индивидуального обучение к "обучающимся организациям"
- ◆ Изменения функций специалиста по обучению персонала: от преподавателя к профессионалу - консультанту по развитию человеческих ресурсов
- ◆ Переход от стандартных программ обучения к гибким, проблемно-ориентированным программам развития
- ◆ Прогнозирование и планирование кадров
- ◆ Развитие организационной культуры (микрокультуры), ее постоянный мониторинг, улучшение и изменение
- ◆ Совершенствование открытых коммуникаций и горизонтальных связей

**АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПУТИ ТРАНСФОРМАЦИИ ФУНКЦИИ  
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

(W. Wilhelm)

<b>Пути перехода</b>	<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
1. Наем специалистов по персоналу	Не требуется время на обучение	Прекращение обучения линейных руководителей
2. Переобучение действующего персонала по УЧР	Незначительные увольнения, издержки на штат стабильны	Действующие специалисты не могут, не хотят овладевать новой специальностью
3. Обучение линейных руководителей функциям УЧР	Сближение менеджеров и подчиненных. Лучшее понимание руководителями проблем подчиненных	Руководители не видят смысла в обучении, считая, что это не входит в круг их обязанностей
4. Приглашение внешних консультантов по УЧР	Всегда доступна лучшая экспертиза; изменения наступают быстро	Большие затраты; слабая преемственность в УЧР; “чужим” затруднена реализация
5. Внедрение внешних экспертов в существующие штат	Добавляет новый опыт, не прерывая поддержки УЧР. Система УЧР превращается в обучающую организацию	Приводит к стрессу и увольнению существующего штата; сопротивление изменениям, требуется 2-5 лет для завершения трансформации

**ПРОГНОЗ ОСНОВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ФУНКЦИЙ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

(J. Prokopenko)

<b>Традиционные функции</b>	<b>Будущие функции УЧР</b>
Наем в соответствии с квалификацией рабочего места	Стратегия человеческих ресурсов
Оценка содержания труда	Создание новых организационных структур Подбор занятых, подходящих к стратегии и культуре организации
Аттестация, распределение премий	Проектирование и реализация системы мотиваций в соответствии со стратегией
Повышение квалификации	Проектирование и развитие системы управления персоналом
Трудовые отношения	Реализация участия и партнерства Способствование организационным изменениям Полностью использование потенциала дифференцированной рабочей силы

---

**ИЗМЕНЕНИЯ ПРОФИЛЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (КВАЛИФИКАЦИИ)  
СПЕЦИАЛИСТА ПО ПОДГОТОВКЕ ПЕРСОНАЛА**

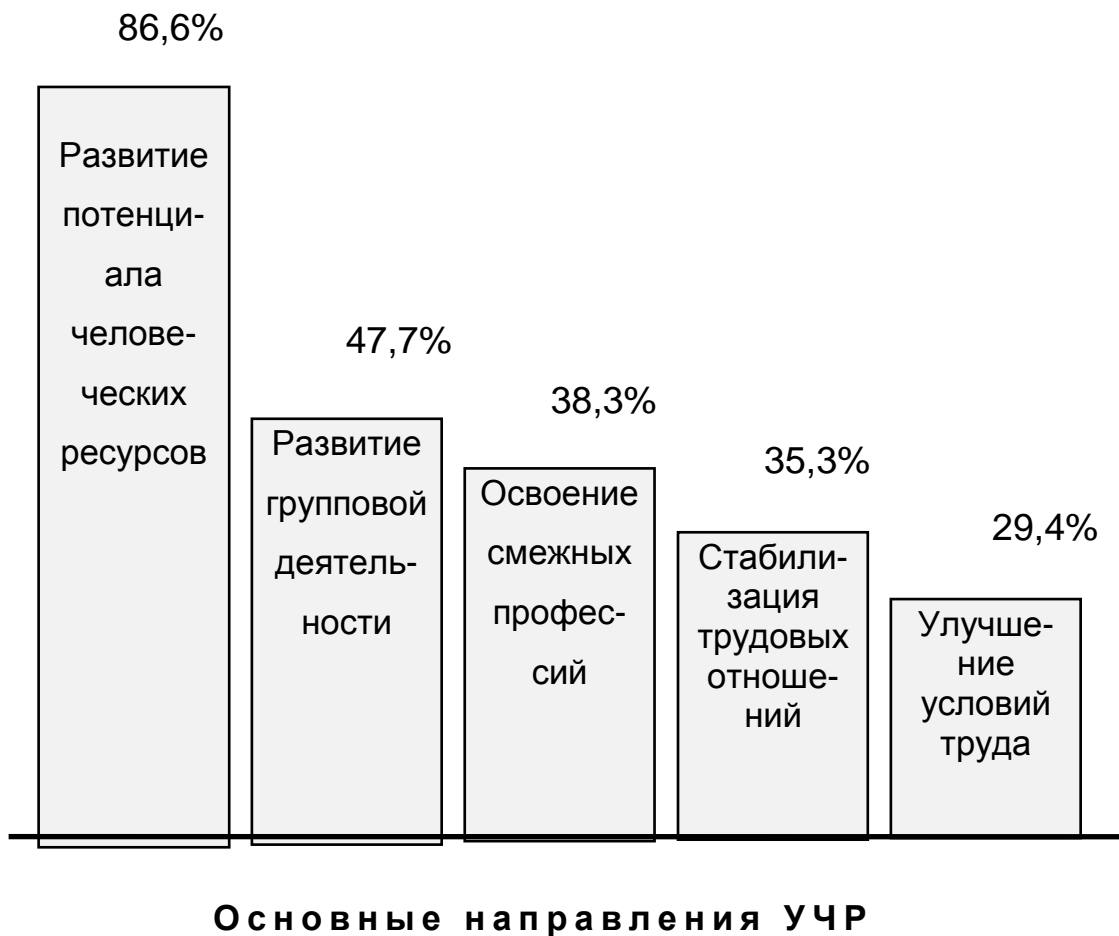
<b>Вчера</b>	<b>Сегодня</b>	<b>Завтра</b>
Преподаватель	Преподаватель Аналитик Консультант	Аналитик Консультант Преподаватель Организатор

**ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К КВАЛИФИКАЦИИ  
СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПЕРСОНАЛУ**

- Глубокие знания деятельности своей фирмы: продукции, технологии, рынков быта, конкурентов, организационной структуры и т.д.
- Способность применять новейшие методы и инструменты в системе управления персоналом, умение проектировать организацию и поддерживать эффективную коммуникацию
- Управление изменениями посредством воздействия на людей, введения инноваций, распространения лучшего опыта, организационного развития.
- Лингвистические и коммуникационные данные, способность работать в интернациональных коллективах и разных странах.

**ПЕРСПЕКТИВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ИЗ ОПРОСА ЯПОНСКИХ МЕНЕДЖЕРОВ**

(M. Kubr, J. Procorpenko)



## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОЛИТИКИ УЧР В XXI СТОЛЕТИИ

(Из опроса американских менеджеров 1500 компаний)

- Планирование человеческих ресурсов станет составной частью формирования стратегии корпорации
- Руководитель по персоналу станет членом высшего звена управления и будет полностью осведомлен о стратегии и планах деятельности фирмы
- Роль функций системы управления персоналом будет преобразована в сторону более активных действий по подбору, развитию и использованию человеческих ресурсов
- Одной из главных функций системы управления станет интеграция корпоративной культуры, ценностей и целей
- Главными критериями продвижения будут высокая квалификация в различных областях, динамизм, умение формировать и работать в команде, интуиция и деловая этика