

*Кадырбердиева Г.С.*

**МЕКЕМЕЛЕРДЕГИ АЗЫРКЫ ШАРТТАГЫ ИШКЕРЛЕРДИ БАШКАРУУ ЖАНА  
КАДР САЯСАТЫНЫН РОЛУ**

*Кадырбердиева Г.С.*

**РОЛЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В  
ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

*G.S. Kadyrberdieva*

**HUMAN RESOURCES AT THE ENTERPRISE IS MAIN FEATURE MENEZHDERA  
RECRUITMENT**

УДК. 331.221.

*Макалада азыркы шартта мекемеде жетектөөнүн натыйжалуу стилин иштеп чыгуу жолдору менен кадрлар саясатынын максаттары орун алган.*

**Негизги сөздөр:** саясат, ишкерлерди жетектөө, айлык акы, мекеме, жөнгө салуу жана иштин анализи, аттестация, баа, окутуу, өнүгүү.

*Современная кадровая политика в организации преследует следующие цели, как улаживания межличностных конфликтов в коллективе и разработка эффективного стиля руководства.*

**Ключевые слова:** политика, управления персоналом, заработная плата, организация, планирование и анализ работы, аттестация, оценка, обучение, развитие.

*Modern personnel policy in the organization has the following goals, resolve interpersonal conflicts in the team and develop an effective leadership style.*

**Key words:** policies, personnel management, organization, planning and job analysis, appraisal, evaluation, training, development.

Проблемы кадровой политики, руководства персоналом, улаживания межличностных конфликтов, разработка эффективного стиля руководства (лидерства) стоят в центре внимания менеджмента и сегодня. Поскольку менеджмент понимается как поведенческая по своему предмету и социальная по своему характеру дисциплина, то его часто определяют не только как науку, но и как искусство управления людьми. Э.Пе-терсон и Э.Плоумен считают, что менеджмент следует рассматривать как психологический процесс осуществления руководства, с помощью которого удовлетворяются основные человеческие устремления. Таким образом, интерпретация менеджмента через искусство неявно признает неустранимость субъективного фактора, роли опыта, знаний и интуиции руководителя.

Особую остроту этой проблеме придает и объективный фактор – действительно, в небольших организациях практически все специалисты уникальны. В компании, где работает до 20 человек, половина сотрудников имеет не только особый опыт, но и особый профессиональный и организационный статус. Компании часто нужен только один маркетолог, один специалист по рекламе, один системный администратор и так далее. Отсутствие массовости

превращает всех сотрудников в специалистов, они перестают чувствовать себя и реально быть исполнителями, и это порождает дополнительные трудности управления. Результативность сотрудников трудно оценивать, практически невозможно ввести обоснованные нормы выработки и сформировать планирование деятельности.

Управленческие проблемы небольших организаций показывают, что именно в маленьких компаниях эффективность деятельности обеспечивается только индивидуальными особенностями сотрудников. Фактически, речь идет о том, что в небольших по численности организациях, как нигде, очевидна связь общего и кадрового менеджмента. Именно поэтому собственно кадровые подходы к решению управленческих проблем не дают результата, а специалисты в области кадрового менеджмента вынуждены просить профессиональную поддержку коллег, компетентных в вопросах общего (организационного) менеджмента. Сегодня специалисты не пришли к единому пониманию структуры, сущности и форм управления персоналом. Не достигнуто согласия в употреблении терминов. В частности, понятия «управление персоналом», «кадровый менеджмент» и «менеджмент кадров», означающие по существу одно и то же, в отечественной литературе употребляются на альтернативной основе, заставляющей думать, что придерживающиеся их ученые говорят о разных концептуальных системах и разных технологиях работы с кадрами. Сходным по существу, но различающимся по форме терминам, отечественные специалисты пытаются придать несходное концептуальное значение. Так, В.Р.Веснин предлагает различать два термина – управление кадрами и управление человеческими ресурсами. Он считает их не только разными, но и противоположными по смыслу. Первый отражает историческое прошлое и классический подход, второй – настоящее науки управления персоналом и современный, гуманистический подход. «Классический подход к управлению персоналом получил название «управление кадрами». Он характеризуется отношением к людям как к «винтикам»; ориентацией на авторитарный стиль руководства ими, требование безусловного подчинения; стремлением к миними-

зации затрат на привлечение, повышение квалификации кадров, решение социальных вопросов; использованием преимущественно денежных стимулов; индивидуальной организацией труда и его жесткой регламентацией; сосредоточенностью кадровых служб исключительно на «бумажной работе», не выходящей за рамки фиксации процессов найма, перемещения и увольнения, планирования потребности в кадрах в соответствии с заданиями производственных планов. Все управление персоналом в этих условиях сосредоточивается в отделе кадров и направлено на то, чтобы обеспечить наличие нужных людей в нужное время в нужных местах и освобождение от ненужных. Руководство людьми представляет собой самостоятельную функцию, осуществляемую непосредственно линейными руководителями независимо от кадровых служб управление человеческими ресурсами направлено на решение принципиально новых, глобальных долгосрочных задач, повышение экономической и социальной эффективности работы организации, под содержание и методы работы по управлению персоналом. В круг обязанностей и методов работы менеджера по персоналу входит все, что описано в настоящей книге. Конечно, каждый конкретный управленец владеет на практике только частью их либо знает в общих чертах всю проблематику, но в своей деятельности использует лишь то, чем он лучше овладел. Основные методы работы менеджера по управлению сводятся к следующим: 1. *Организационное планирование и анализ работы* (Organization, planning and job analysis). Первое, с чего должен начинать менеджер по персоналу, это тщательно проанализировать существующую в данной организации систему разделения труда в терминах производственных заданий и должностных обязанностей. Второй шаг — изучение личностных качеств тех, кто занимает эти должности. Причем такое исследование должно касаться каждой индивидуальной позиции.

У нас в стране первым обычно занимался отдел НОТ, но делали это по преимуществу формально и поверхностно, не вникая в детали разделения труда. Вторым занималась психологическая служба, но делала это ангажированно, по заданию дирекции или в случае возникновения конфликтов. За рубежом менеджер по персоналу (в составе профильного подразделения) обязан проводить анализ разделения и организации труда, исследовать личные качества систематически и по определенному плану, обследуя шаг за шагом каждую ячейку в организации.

После того когда завершены два самостоятельных исследования — организационное и психологическое, они соединяются в одно целое. Между результатами этих исследований устанавливается соответствие или взаимная корреляция. Относительно каждой организационной ячейки (позиции, должности и т. п.) группируются данные о 1) трудности работы (тяжесть, монотонность, вредные

условия труда), 2) специфичности данного вида работы (отличие от других, своеобразие), 3) индивидуальных характеристиках, требующихся от человека для успешной работы на данном месте.

Результаты анализа работы понадобятся впоследствии, когда речь пойдет об установлении размеров заработка, очередности продвижения, технике безопасности и охране здоровья работника. Любое изменение в статусе человека в организации отныне базируется на объективных показателях, а не на субъективном предложении администрации, случайностях или неумеренных претензиях кандидата.

Между организационным планированием и анализом работы много общего. Ведь оба они говорят о том, что ожидается от индивида, что он должен делать. Различаются они тем же, чем отличается географическая карта от топографической схемы. Организационный план дает общую картину, показывает иерархию должностей, соподчинение групп и индивидов. Анализ работы, напротив, «прописывает» детали, вырисовывает каждую ячейку. Это и есть топография местности.

2. *Оценка*. Это слово переводится на английский язык двумя разными терминами — appraisal и evaluation. Между ними незначительное различие (с точки зрения менеджмента), и чаще всего они используются как синонимы, хотя последний подразумевает также оценку, выраженную в числах, т.е. нечто, определенное количественно. На количественных оценках строятся некоторые методы оценивания успешности деятельности работников и руководителей, скажем, в размерах выработки, затратах или прибыли. На основе данных, полученных с помощью анализа работы, затем проводится своего рода тарификация рабочих мест. Они оцениваются (конечно же, не в прямом смысле слова, не в долларах), сколько каждое из них стоит. Иными словами, полезны ли данное рабочее место (должность) и занимающий его работник организации, оправдывает ли он затраты на свое содержание.

3. *Профессиональный отбор* (selection) — одна из важнейших обязанностей менеджера по персоналу заключается в отборе среди множества кандидатов тех, кто лучше всего подходит к профилю работы и задачам организации. Специалисты считают, что большинство проблем, с которыми сталкивается менеджер при использовании человеческих ресурсов, уходит своими корнями в сферу профессионального отбора, а не в какую-либо иную область.

Отбор является специфическим для отдела управления персоналом инструментом, не используемым другими отделами компании, так или иначе сталкивающимися с проблемой человеческих ресурсов. Менеджеры по персоналу используют и ту технику отбора, которая давно известна и стала классической, и новую, которую им приходится иногда изобретать самим. При этом они обращают внимание не только на то, как индивид взаимодействует с орудиями труда, т.е. какова его техни-

ческая квалификация, но и на то, как он взаимодействует с людьми – подчиненными, коллегами начальством, т. е. какова его «социальная квалификация». Специальные тесты помогают выявить такие характеристики заранее.

4. *Обучение и развитие* (training and development). Отобрав достойных кандидатов, менеджер по персоналу обязан подготовить программу обучения нанятого работника в соответствии с теми требованиями, которые выдвигает перед ним организация, привить ему те профессиональные навыки и умения, которыми он, быть может, раньше не обладал. На этой стадии от менеджера по персоналу требуется широкий круг знаний не только в области педагогики и психологии но и бизнеса, маркетинга, организации труда и т. д. Рабочих необходимо обучить действиям с новым оборудованием и техникой, супервайзера — новым методам бухгалтерского учета, если они связаны с его работой, а менеджеры учатся кооперации и взаимодействию друг с другом на специальных лабораторных занятиях.

5. *Регулирование оплаты труда* (wage and salary administration). Отобранные и обученные работники объединяются в группы, которые теперь приступают к нормальной производственной деятельности. Важнейшим механизмом, регулирующим трудовую деятельность, выступает оплата труда. Система вознаграждения имеет экономическое и социальное измерение. Деньги служат средством восстановления затраченных на работе физических сил, а также источником морального удовлетворения. Зарплата должен стимулировать повышение индивидуальной отдачи человека, т. е. быть выше, чем прежде или чем у других. В то же время он должен быть социально справедливым, не возбуждать зависть коллег, если он неоправданно высок, не унижать достоинства работника, если зарплата чрезмерно низок. Индивид обычно сравнивает свой заработок с оплатой труда своих коллег. Оплачивая его труд, администрация выражает в такой зримой и ясной форме свою оценку индивида и уважение к нему.

Таким образом, денежное вознаграждение должно быть достаточно дифференцированным,

чтобы стимулировать производительный труд, высокий индивидуальный вклад и вместе с ним минимизировать ревность и распри в коллективе. Создание подобной системы – дело очень сложное, оно предполагает глубокие экономические и психологические знания, кропотливые исследования межличностных отношений и деловых людей.

Другая особенность системы вознаграждения — она должна как-то соответствовать требованиям профсоюзов, которые имеют собственное представление о том, что такое справедливое вознаграждение. Они закладывают эти представления в контракт, который выступает официальным документом. Кроме того, менеджеру по персоналу приходится учитывать местную специфику: не скажется ли слишком низкий заработок (который определяется экономическим положением фирмы) на росте текучести кадров и абсентеизме. Соседние компании, повышая оклады, могут переманивать работников, и хороший специалист по персоналу должен придумать эффективную альтернативу. Он стремится достичь равновесия между возможностями компании, ситуацией в локальном окружении и требованиями профсоюзов, выражающих интересы рабочих.

#### Литература:

1. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Инфра-М, 2006. – 352 с.
2. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
3. Мясова Е.В. Формирование системы управления персоналом на предприятиях малого предпринимательства: Автореф. на соиск. ученой степени канд. эконом. наук. – М.: ИЦГГУ, 2001. – 24 с.
4. Основатели эффективных компаний: Психологический анализ и практические рекомендации для предпринимателей / Под ред. М.Фрезе. Пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2006. – 336 с.
5. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – 4-е изд. – М.: Дело, 2002. – 272 с.

**Рецензент: д.э.н., профессор Джумабаев К.Дж.**