

Токтомаматова Н.К.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

N.K. Toktomamatova

BASIC PRINCIPLES AND MECHANISMS OF PERSONNEL IN THE MARKET

УДК: 334/75.35.1

В статье рассматриваются основные положения, принципы и состав системы управления персоналом с точки зрения эффективного менеджмента организации.

This article provides an outline of the principles and structure of the personnel management system for the effective management of the organization.

Система управления персоналом является основой менеджмента организации, поскольку реализует основную задачу менеджмента - организацию деятельности. Эффективность менеджмента напрямую зависит от качества управления персоналом.

Для повышения эффективности менеджмента в управлении персоналом на первый план выступают вопросы оптимизации кадрового состава, которые особенно важны для организаций, проходящих фазы кризиса или находящихся в ситуации спада.

Рассмотрим основные положения, принципы и состав системы управления персоналом с точки зрения эффективного менеджмента организации.

Управление персоналом является подсистемой в более глобальной системе управления бизнесом, осуществляемого в рамках определенной организационной иерархической структуры (рис.1).

Персонал - люди, которые в рамках определенной организационной структуры осуществляют установленные взаимосвязанные виды деятельности.

Основной целью управления персоналом в любой организации является обеспечение эффективной деятельности работников в пределах организации и формирование персонала как личностей, обладающих высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой квалификацией, развитым чувством делового партнерства, корпоративной и организационной культурой.

Управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации. Система управления персоналом включает такие подсистемы, как кадровое планирование, набор и увольнение, обучение и развитие, мотивацию и вознаграждение, организацию деятельности, оценку и аттестацию кадров. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации.

Организация должна создать особые методы, процедуры, программы управления процессами,

связанными с человеческими ресурсами, и обеспечить их постоянное совершенствование. В единстве эти методы, процедуры, программы представляют собой систему управления персоналом, которая характеризуется следующими параметрами:

- соответствие персонала целям и миссии фирмы (уровень образования, квалификация, понимание миссии, отношение к работе);
- эффективность системы работы с персоналом - соотношение затрат и результатов, потребность в инвестициях, выбор критериев оценки результатов работы с персоналом;



Рис. 1. Место управление персоналом в системе управление бизнесом

- избыточность или недостаточность персонала, расчет потребности, планирование количества;
- сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности и социально- психологических характеристик;
- структура интересов и ценностей, господствующих в группах персонала управления, их влияние на отношение к труду и его результаты;
- ритмичность и напряженность деятельности, определяющие психологическое состояние и качество работы;
- интеллектуальный и творческий потенциал персонала управления, отражающий подбор и использование персонала, организацию системы его развития.

Структура системы управления персоналом, ориентированная на бизнес в организации, приведена на рис.2

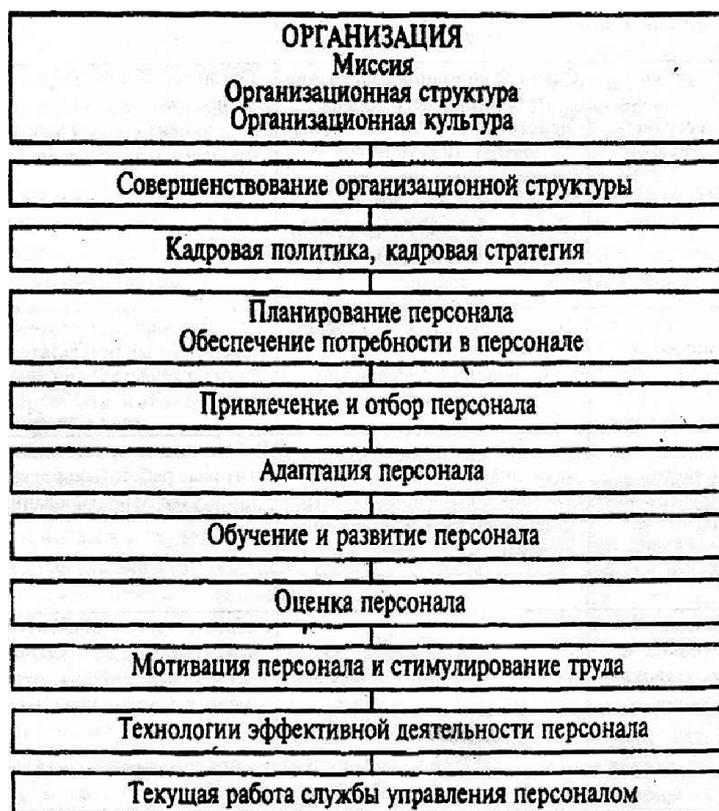


Рис. 2. Структура системы управления персоналом.

Важными элементами системы управления персоналом являются кадровая политика и кадровые стратегии.

Кадровая политика - система целей, принципов и вытекающих из них форм и, методов, правил, норм и критериев работы с кадрами, принятых в организации и соответствующих стратегии бизнеса.

Кадровая стратегия - набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом с учетом стратегии бизнеса, организационной структуры, кадрового потенциала, кадровой политики.

Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления, сохранения и развития необходимого качественного и количественного состава кадров организации в соответствии с потребностями бизнеса.

Кадровая стратегия, или стратегия управления персоналом, базируется на кадровой политике и стратегии развития организации и носит долгосрочный характер. Разработка стратегии управления

персоналом состоит в определении основных направлений действий, ресурсов, временных параметров, комплекса мероприятий по реализации выбранного курса действий.

Следует отметить, что кадровая стратегия существенно зависит от стадии жизненного цикла организации. Функционирование организации в общем виде проходит через ряд стадий, включая формирование организации, ее интенсивный рост, период стабильного функционирования, определенный спад (требующий определенного преобразования, реформирования, реструктуризации, как структуры, так и бизнеса) и последний этап - преобразования (возрождения) или ликвидации. В соответствии с этими стадиями жизненного цикла организации меняются стратегии бизнеса и кадровые стратегии. В табл. 1 приведены общие подходы к соответствию стадий жизненного цикла организации, стратегии бизнеса и требований к кадровой стратегии.

Соответствие стадий жизненного цикла организации, стратегий бизнеса и кадровой стратегии

Стадия жизненного цикла	Тип стратегии бизнеса	Краткая характеристика стратегии	Характеристика особенностей персонала
Формирование	<i>Предпринимательская</i> : привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, организовать продажу и сервис, стать привлекательным для клиента	Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы не достаточны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Малая сменяемость ведущих сотрудников
Интенсивный рост	<i>Динамический рост</i> : нарастающий рост объемов и качества услуг и соответственно числа структур	В центре внимания сохранение существующего уровня прибыльности. Минимизация затрат. ВОЗМОЖНО прекращение найма. Хорошо развита управленческая система. Созданы и действуют различные процедурные правила	Организационная закреплённость, тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала
Стабилизация	<i>Прибыльность</i> : поддержание системы в равновесии	Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем — сокращение работающих	Служащие, достигающие максимальных результатов (количества и качества) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска
Спад	<i>Ликвидация</i> : ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой, как финансовой, так и психологической	Основное — спасти предприятие. Осуществляются действия по сокращению затрат с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу	Работники, не приверженные фирме, готовые работать короткое время, узко ориентированные
Возрождение	<i>Предпринимательская/Ликвидация</i> : снижение объемов, поиск нового продукта и путей оптимизации деятельности		Гибкость к изменяющимся условиям, ориентация на долгосрочные цели, самоотверженность, готовность переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда

В завершение рассмотрим специфику основных направлений кадровых стратегий в зависимости от стратегий бизнеса (табл.2).

Организация управления персоналом - это структура системы работы с персоналом в организации, включающая два основных компонента:

- собственно кадровую службу;

- руководителей сотрудников в иерархической системе организации. Таким образом, организация работы в значительной степени сводится к проблеме распределения соответствующих компетенции между кадровой службой и непосредственными руководителями.

Литература:

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М: ИПК, Госслужба, 1996.
2. Белоусов А. А. Основы менеджмента. - Владивосток - Изд-во ДВГУ, 2001
3. Белоусов А. А. Менеджмент как система - основа успеха деятельности любой организации. - Владивосток - Изд-во ДВГУ, 1998
4. Березин И.С. Краткая история экономического развития: Учеб. пособие. - М., 1998
5. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. - М.: ОАО изд-во "Экономика", 1997.

Рецензент: д.з.н. Жумалиева Э.Б.