ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ: ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ И ОГРАНИЧЕНИЯ

© Б. Р. Цуцулаева

КНИИ РАН ЧР им. Х.И. Ибрагимова, Грозный, Россия

Для обеспечения устойчивого развития хозяйствующих субъектов адекватная система управления персоналом, нацеленная на достижение стратегических целей организации, имеет критически важное значение. При этом следует учитывать значительное количество факторов внутренней и внешней среды, которые непосредственно влияют на параметры системы управления персоналом.

В статье выделены ключевые факторы, условия и ограничения, которые на наш взгляд, следует учитывать при построении системы управления персоналом производственных организаций.

Ключевые слова: управление персоналом, формирование, кадровый потенциал, стратегия

Особенности функционирования современных предприятий, практика управления ими демонстрирует тот факт, что одним из базовых свойств организации становится адаптивность, гибкость, способность перенастраиваться и улавливать сигналы внешней среды. Очевидно, что для этого необходимо отказаться от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, следует перейти к стратегии экономического «здорового смысла» и социального взаимодействия, когда все разделяют идею того, что самое ценное внутри организации – это ее работники, а за ее пределами – потребители. Казалось бы, что сделанные предположения очевидны для любой организации, рассчитывающей на предпринимательский успех, независимо от этапа ее жизненного цикла. Однако, практика хозяйствования показывает, что любые идеи должны быть понятным образом регламентированы для всех сотрудников, поскольку трансформация декларируемых целей в конкретную трудовую практику у разных людей может происходить по-разному.

На наш взгляд, возрастающие требования к адаптивности и гибкости организаций очевидным образом актуализируют ее персонал как ключевой фактор эффективности, а точнее его интеллектуальные и социально-психологические параметры. Финансовые и инвестици-

онные ресурсы организаций перестали быть безусловным «козырем» в конкурентной борьбе. В силу того, что индивидуальный процесс труда невозможно подвергнуть тотальному контролю, необходимо добиваться от каждого сотрудника стремления к совершенствованию производственного процесса на своем рабочем месте, повышения производительности и качества труда. Именно достижение такого производственного поведения каждым членом трудового коллектива является генеральной целью системы управления персоналом. В этом смысле система управления персоналом является ключевой управленческой подсистемой, которая обеспечивает конкурентоспособность организации.

Существуют различные подходы к дефрагментации организации как объекта управления, в том числе ее можно рассматривать как социотехническую систему. При этом техническая подсистема является максимально предсказуемой, поскольку здесь способы ее функционирования описываются, как правило, небольшим количеством алгоритмов, понятны способы оптимизации, а результаты являются предсказуемыми и в высшей степени контролируемы. Социальная подсистема, характеризуется практически диаметрально противоположными характеристиками: непредсказуемостью поведения, ограниченным контролем со

стороны управления, проблемностью в эффективной оптимизации производственного поведения. Именно эти характеристики объекта управления, характеризуют основные сложности, связанные с формированием эффективной системы управления персоналом.

Кроме того, можно идентифицировать следующие особенности кадровых ресурсов организации, которые следует учитывать при построении системы управления персоналом:

1. По мере накопления профессионального опыта, результативность сотрудников растет, их «стоимость» в отличие от других видов ресурсов не уменьшается, а, наоборот, растет;

2. Каждый сотрудник на индивидуальном, на групповом уровне и на организационном уровне является не только сложнейшим объектом социального управления, но и требует различных управленческих инструментов;

3. Формирование специалиста требует больших затрат, причем затрат как самого сотрудника, так и от организации в целом;

4. Наличие квалифицированных специалистов для решения производственных задач, само по себе недостаточно, требуется создание рационального управления их потенциалом.

С точки зрения построения системы управления персоналом можно обозначить

три обобщающих целевых направления: формирование, развитие и использование потенциала сотрудников. Для конкретизации объекта управления, в отечественной практике, как правило, используются такие понятия как трудовой потенциал, кадровый потенциал, трудовые ресурсы. На наш взгляд, наиболее оптимальным в контексте нашего исследования является использование термина «кадровый потенциал», поскольку здесь параметры персонала ограничиваются основным контингентом сотрудников. Сюда не включаются работники, работающие по временным или сезонным контрактам, а также на не полную ставку. Как правило, эта часть персонала находится за пределами стратегической работы проводимой компанией. Дальнейшая детализация целей системы управления персоналом представлена на рисунке 1.

Сформулированная и обоснованная стратегия управления персоналом и кадровая политика организации во многом регламентируют параметры системы управления персоналом. Причем на практике уже сложился определенный перечень направлений кадровой политики который, так или иначе, реализуется всеми организациями, вовлеченными в конкурентную борьбу за потребителя. На рисунке 2 представлены основные направления кадровой полити-

Рис. 1. Комплекс целей системы управления персоналом [1]

Рис. 2. Направления реализации и задачи, решаемые кадровой политикой организации [2]

ки в контексте решаемых кадровой стратегией задач. Их можно назвать традиционными и даже «само собой разумеющимися» для практики управления: отбор и найм, развитие персонала, управление мотивацией, управление карьерой и т. д.

Стратегия управления персоналом и кадровая политика наполняет конкретным содержанием «каркас» задач решаемых системой управления персоналом, которые заключаются в формировании системы управления кадрами; планировании кадровой работы и разработке оперативного плана кадровой работы; проведении маркетинга персонала предприятия; определении параметров кадрового потенциала предприятия и потребности его в персонале. Планирование, формирование, развитие и рациональное использование персонала, как уже отмечалось, составляет основное содержание управления кадрами. При этом, предметом управления потенциалом сотрудников выступают отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях организации деятельности предприятия.

Основной задачей решаемой системой управления персоналом является: обеспечение организации кадровым составом работников, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. Конечным итогом управления кадровым потенциалом должно стать адекватное производственное поведение работников, направленное на реализацию целей организации (рисунок 3).

Все перечисленные грани личности так и ли иначе приходится учитывать в практике управления персоналом.

Можно сформулировать следующие требования общеметодического характера при формировании системы управления персоналом:

- при формировании системы необходимо учитывать специфические особенности как отраслевого характера, так и конкретной организации;
- система должна иметь комплексный характер, т. е. включать в себя все необходимые элементы – базовую стратегию, операционные подсистемы и блок ресурсного обеспечения;
- функционирование системы должно обеспечиваться на всех уровнях управления орга-

Рис. 3. Примерный алгоритм функционирования системы управления персоналом [3]

низацией (организация в целом, структурные подразделения, отдельные исполнители);

- на стадии разработки системы должно обеспечиваться рациональное сочетание, с одной стороны, необходимого уровня статичности (т.е. стабильности) ее ключевых элементов, а с другой, – высокой степени адаптируемости их к прогнозируемым изменениям внешней и внутренней среды;

- система должна обеспечивать по возможности многоплановый характер воздействия на непосредственный объект управления, т.е. включать максимально широкую номенклатуру административных, экономических и социально-психологических методов;

- необходимым элементом системы должен выступать формализованный процесс ее

практического внедрения, эксплуатации и последующего развития.

Эти требования подлежат дальнейшей детализации и уточнению, исходя из специфики локальных элементов системы управления персоналом. [4]

Одним из определяющих факторов при формировании системы управления персоналом является стратегия управления персоналом. Другими словами, в ходе обоснования стратегии в кадровой сфере, во многом определяются параметры системы кадрового управления.

Принято считать, что стратегическое управление персоналом современной организации является естественным продолжением параметров общего стратегического управле-

ния. Однако это не совсем так, многие исследователи [2,3] отмечают, что количественные, а особенно качественные параметры персонала, являются критическим параметром, определяющим потенциал конкурентоспособности, а, следовательно, определяющим и содержание стратегии. Тем не менее, мы исходим из того, что менеджмент организации сначала обосновывает содержание общих положений стратегии, систему стратегического управления (пусть и с учетом социальных параметров), а затем обосновывает стратегические цели развития социальной сферы.

Стратегическое управление персоналом – это составной элемент стратегического управления организации нацеленного на формирование конкурентоспособного персонала, способного обеспечить достижение стратегических целей, обладающего необходимыми адаптационными свойствами, позволяющие ему решать все возникающие в ходе деятельности проблемы. То есть целью стратегического управления персоналом является обеспечение адекватного состояния персонала вызовам внешней и внутренней среды.

Формирование системы управления персоналом, конечно, во многом обуславливается особенностями объекта управления, но оче-

видно, что определяющим здесь будут стратегические цели организации. Другими словами, стратегические цели организации и амбиции руководства по укреплению ее конкурентного положения во многом определяют параметры системы управления персоналом и стратегию управления персоналом. Так как именно кадровое ядро организации является ключевым ресурсом в реализации стратегических планов.

В том случае, когда речь идет о малых и средних организациях, инновационных организациях, только вышедших на рынок, компетенции персонала могут быть «точкой отсчета» для разработки стратегии самой организации. Так или иначе, исследователи отмечают взаимозависимость между компетентностью персонала и содержанием стратегических планов организации.

На рисунке 4 показана схема выбора стратегии управления персоналом в зависимости от организационного контекста.

Следует отметить, что систему управления персоналом организации нельзя рассматривать в отрыве от организационной структуры самой организации. Каждое предприятие формирует свою организационную структуру, как правило, используя типовые решения в том или ином их сочетании. В условиях производственных

Рис. 4. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии организации [5]

компаний разрабатываются индивидуальные решения отдельно применительно к головному предприятию и, как правило, типовые применительно к производственной единице, территориально удаленной от него.

Несмотря на присущие каждому предприятию особенности в организационной структуре, обусловленные различными масштабами, сложностью производственного процесса и другими факторами, имеется ряд предпосылок, позволяющих осуществлять экономическую, организационную и правовую регламентацию элементов структуры управления на нормативной основе.

Так, нормирование численного состава служащих с помощью нормативов численности работников по функциям управления и норм числа подчиненных служит исходной базой при формировании функциональных и производственных структурных подразделений (отделов, цехов, участков).

Организация функциональных структурных подразделений, например, регламентируется нормативным условием наличия по соответствующей функции управления численности работников не ниже определенного минимума. При формировании структурных подразделений на основе нормативов численности служащих по функциям управления должно быть обеспечено также соблюдение установленных норм числа подчиненных. Нормы числа подчиненных для руководителей разных уровней управления будут различны.

Например, для мастеров норма численности подчиненных будет больше, чем для руководителей высших уровней управления, где частота связей, устанавливаемых с подчиненными им структурными подразделениями или исполнителями, незначительна, но их продолжительность относительно велика в силу сложности принимаемых решений.

Различие в нормах числа подчиненных для руководителей линейного и функционального управления обуславливает соответствующие различия между количеством уровней (ступеней) линейного и функционального руководства. Количество ступеней управления зависит от масштаба предприятия, объема и типа производства, сложности выпускаемой продукции, средств коммуникации, а также ряда других факторов, находящих отражение при расчете нормативов численности служащих и норм числа подчиненных.

Таким образом, формирование системы управления персоналом определяется двумя группами факторов. С одной стороны, речь идет об особенностях объекта управления, с другой о комплексе целей стоящей перед организацией, стратегии ее развития. При этом в практике управления персоналом используются поверенные временем схемы построения кадровой работы, направлений кадровой политики. Обоснование особенностей содержания последних, на наш взгляд, составляют основной объем по формированию системы управления персоналом в организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013-301 с.
3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. М.: Мастерство, 2002. 224 с.
4. Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 399 с.
5. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник для вузов. М.: Проспект, 2008. 688 с.

FORMATION OF THE ORGANIZATION HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM: GENERAL REQUIREMENTS AND LIMITATIONS

© B. R. Tsutsulaeva

Complex research institute named after Kh. I. Ibragimov of RAS, Grozny, Russia

To ensure the sustainable development of business entities, an adequate personnel management system aimed at achieving the organization's strategic goals is of critical importance. In this case, a significant number of factors of the internal and external environment that directly affect the parameters of the personnel management system should be taken into account.

The article highlights the key factors, conditions and limitations, which, in our opinion, should be taken into account when building the personnel management system of production organizations.

Keywords: personnel management, formation, human resources, strategy

REFERENCES

1. Upravlenie personalom: Uchebnik dlya vuzov (2002). Pod red. T. Yu. Bazarova, B. L. Eremina [Personnel management: Textbook for universities. In T. Yu. Bazarova and B. L. Eremin (ed.)]. M: UNITY, 560 p.
2. Kibanov A. Ya. (2013) Upravlenie personalom organizatsii: strategiya, marketing, internatsionalizatsiya. [Personnel management of the organization: strategy, marketing, internationalization]. M.: SIC INFRA-M, 301 p.
3. Bazarov, T. Yu. (2002) Upravlenie personalom [Personnel Management]. 224 p.
4. Shatalova, N. I. (2003) Trudovoi potentsial rabotnika [The labor potential of the employee]. M.: UNITY-DANA, 399 p.
5. Vesnin, V. R. (2008) Upravlenie personalom. Teoriya i praktika: uchebnik dlya vuzov. [Personnel Management. Theory and practice: a textbook for universities]. M.: Prospect, 688 p.